

LA EMIGRACIÓN VENEZOLANA: ¿CARGA U OPORTUNIDAD?

PARA LOS PAÍSES LATINOAMERICANOS,
LA DIÁSPORA VENEZOLANA IMPONE RETOS,
PERO TAMBIÉN PUEDE SER FUENTE DE CRECIMIENTO
ECONÓMICO Y DEMOGRÁFICO



TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

» EL FIN DEL DINERO BARATO

» LA RESPONSABILIDAD SOCIAL NO ES FILANTROPÍA

» CIBERSEGURIDAD PARA ESCÉPTICOS

EDITORIAL	4	Diáspora / Ramón Piñango
PARECERES	5	<i>Cyberpunk: Edgerunner. Una serie de televisión pudo salvarle la vida a una empresa de videojuegos</i> / Oswaldo Felizzola
	6	<i>Señales antisociales de un político</i> / Alfredo C. Ángel
	7	<i>El mercadeo sigue siendo una mezcla de arte y ciencia</i> / Daniel Russo V.
TEMA CENTRAL		Los retos de la emigración venezolana La migración venezolana impone retos a los países de acogida. Pero los inmigrantes también son fuente de oportunidades de crecimiento económico y demográfico. De hecho, en varios países latinoamericanos, los inmigrantes venezolanos son, en su mayor parte, económicamente sostenibles y ofrecen contribuciones fiscales positivas. Pero su aporte potencial se ve limitado debido a diversas barreras, principalmente legales.
	9	La migración venezolana en América Latina: ¿oportunidad o carga? David Licheri y Carlos Guerrero
	14	¿Están volviendo los venezolanos que emigraron? Entre mitos y datos Verónica I. Medina A. y Víctor Carrillo
MODO TEXTO	18	La ciberdelincuencia quiere tus datos / Luis Ernesto Blanco
ENTRETELONES	19	De empresas emergentes a unicornios latinoamericanos / Fabiana Culshaw
RIESGO Y GANANCIA		Carlos Jaramillo
	20	El fin del dinero barato: ¿qué pasará con los fondos indexados?
	20	¿Coinciden con la teoría las recomendaciones financieras más populares?
	22	La opción de venta de la Reserva Federal
EN EL IEZA		Érika Hidalgo López
	23	La Electricidad de Caracas: un modelo exitoso que hizo historia por su calidad de servicio
	24	La represa de Yacambú: una tarea pendiente y urgente
	25	Concluir el embalse del río Cuira es la solución al déficit de agua en Caracas
	26	Cómo una empresa pública municipal se convirtió en una multinacional
GERENCIA HECHA EN VENEZUELA	30	Pensar la gerencia en Venezuela / Frank Briceño Fortique
	31	Alfredo Anzola Montaúban: «La responsabilidad social no es filantropía, sino una función gerencial» / Frank Briceño Fortique, Jean-Yves Simon, Alejandro E. Cáceres y José Malavé

DEBATES IEZA

Volumen XXVIII, número 1, enero-marzo 2023

Depósito legal pp 95-0009 • ISSN: 1316-1296

Consejo editorial

Nunzia Auleta • Rubén Darío Díaz
Urbi Garay • Milko González
Rosa Amelia González • Carlos Jaramillo
Carlos Jiménez • José Malavé • Ramón Piñango

Director

Ramón Piñango

**Concepto gráfico,
diseño y diagramación**
Laura Morales Balza

Publicidad
Morella Soto

Editor

José Malavé

Ilustración de portada
Stocklib

Editor asociado

Virgilio Armas



Instituto de Estudios
Superiores de Administración
Caracas • Maracaibo • Valencia
Venezuela

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO	32	Cuarta Revolución Industrial: la educación es el gran reto Ernesto Blanco Martínez La Cuarta Revolución Industrial impone grandes retos; el mayor de ellos, la capacitación continua. La gente no podrá mantenerse en el mercado de trabajo con los conocimientos adquiridos durante su preparación para la vida profesional; de allí el concepto de aprendizaje para toda la vida.
	37	Ciberseguridad para escépticos / Olga Bravo A pesar de las advertencias de organizaciones internacionales, las alarmantes estadísticas y las noticias sobre el crecimiento exponencial de los ciberataques, sigue en aumento la vulnerabilidad de las organizaciones a los riesgos cibernéticos. Esto no sorprende, dado el desdén hacia el tema que todavía muestran muchos ejecutivos en todo el mundo.
	40	¿Por qué la incertidumbre puede causar mayor inflación en las economías emergentes? / Carolina Pagliacci La incertidumbre global es un factor que contribuye a explicar el desempeño económico de los países. Una mayor incertidumbre tiende a reducir la inflación en las economías avanzadas; pero puede aumentarla en las economías emergentes en la medida en que las empresas sustituyan financiamiento bancario por financiamiento interno (mediante aumentos de precios).
	43	¿Qué buscan los caraqueños en una cerveza artesanal? Eugenia Csoban-Mirka y José María Sosa-Mendoza La cerveza artesanal ha unido culturas durante décadas. Es una pasión que se nutre del buen hacer y la creatividad de un maestro que se vale de ingredientes naturales que resaltan por su armonía, sabor y calidad. Una receta propia es lo que le da su sabor distintivo y personal a la cerveza artesanal.
RESEÑA	47	Cómo hacer crecer rápidamente una empresa y no morir en el intento Carlos Jiménez Reseña de <i>Blitzscaling: the lightning-fast path to building massively valuable companies</i> , de Reid Hoffman y Chris Yeh (Currency, 2018). Edición en español: <i>Blitzscaling: la guía para escalar empresas rápidamente</i> (Empresa Activa, 2021).
ENSAYO	49	Y Guzmán Blanco creó PDVSA / Tomás Straka PDVSA es una empresa centenaria, si se toma en cuenta que la más antigua compañía cuyos activos fueron puestos en sus manos es de 1885. La industria petrolera es el resultado de un modelo que a la larga fue exitoso, pero que los venezolanos pueden considerar un fracaso.

Las colaboraciones son estrictamente solicitadas.

Información Comuníquese con Virgilio Armas. IESA, Av. IESA, Edificio IESA, San Bernardino, Caracas 1010, Venezuela.
(0212) 5554.408 / 5554.445 (Fax) / debates@iesa.edu.ve.
En Estados Unidos: IESA POBA International #646 P.O. Box 02-5255 Miami, FL 33102-5255 USA.

Publicidad Morella Soto: morella.soto@iesa.edu.ve / 0416-621.09.22 / (0212) 5554.374

Quienes nacieron antes de 1960 fueron testigos de una Venezuela cada vez más próspera. Vieron llegar al país inmigrantes europeos, en busca de mejores oportunidades que las ofrecidas por sus países. Luego, en los años setenta y ochenta, presenciaron la llegada de inmigrantes de países vecinos que contribuyeron al bienestar del país.

En los años sesenta Venezuela tuvo durante diez años un crecimiento anual superior al del llamado «milagro alemán». Entre 1960 y 1980, el empleo creció en sesenta por ciento. En aquellos tiempos de bonanza nadie podía imaginar que, en menos de cuarenta años, Venezuela se convertiría en un país de emigrantes, en busca de oportunidades para vivir.

Prácticamente todos los indicadores de bienestar social o económico han empeorado significativamente. Basta señalar que en 2021 la inflación fue 686,4 por ciento, cien veces más que el promedio de América Latina. Según la Encuesta de Condiciones de Vida (Encovi) de la Universidad Católica Andrés Bello, el 94,5 por ciento de la población está en situación de pobreza, el 76,6 en situación de pobreza extrema y la esperanza de vida de quienes nacieron en el lapso 2015-2020 era 3,7 años menos. La encuesta señala que 8,1 millones de venezolanos no tienen trabajo formal. Entre 2014 y 2021 se redujo el empleo en 21,8 por ciento. Cuando Hugo Chávez llegó a la Presidencia, el 49,4 por ciento vivía debajo de la línea de pobreza. Además, hoy el país enfrenta colapso de servicios básicos, persecución política, inseguridad personal, escasez de combustible, entre otros males.

En 1991 el IESA publicó un estudio sobre la emigración venezolana, que apenas comenzaba a llamar la atención de algunos. Los autores concluyeron que esa migración no era, en modo alguno, significativa en comparación con la de otros países latinoamericanos. Sin embargo, advertían la necesidad de prestarle atención porque, aunque lentamente, venía creciendo. Pero jamás nadie imaginó que llegaría a los niveles de hoy.

Una sola palabra basta para expresar lo que ha ocurrido: diáspora. Hasta la fecha más del veinte por ciento de la población venezolana ha emigrado, una magnitud solo superada por Siria como consecuencia de la violenta guerra civil que ese país ha sufrido por más de diez años. Se espera que a finales de 2023 una cuarta parte la población venezolana viva fuera del país.

La emigración puede explicarse por razones diferentes; en algunos casos, por la necesidad de sobrevivir, incluso simplemente de alimentarse; en otros, por el drástico deterioro de las condiciones de vida, el temor de que cada vez sea peor o por persecución política. En la emigración influyen fenómenos psicosociales como la imitación: «Si tú emigraste y no te ha ido mal, ¿por qué no puedo hacer lo mismo?». En este sentido tiende a tener dos momentos o fases: una persona emigra y atrae a otros, familiares, amigos o conocidos.

La emigración es, por una parte, un fenómeno racional, un cálculo para buscar mejores oportunidades para vivir, lo cual requiere indagación, preguntar, trabajar con información. También es un fenómeno profundamente emocional: una persona abandona por un tiempo indefinido, incierto, familiares, amigos, lugares amables donde ha transcurrido buena parte de su vida. Sus recuerdos, felices o no, forman parte consustancial de su vida. Emigrar preocupa, angustia, por la incertidumbre que ha de enfrentarse. Emigrar suele ser triste, por lo que se deja, tal vez para siempre. Duele también a quienes se quedan, por no saber si volverán a ver a personas muy queridas.

Ahora el país está ahí siempre presente, en la información disponible y las emociones trasmitidas por los actuales medios de comunicación. Los hijos o los nietos que vimos irse como niños o adolescentes ahora los escuchamos y vemos como jóvenes y adultos, creciendo en sus trabajos y a punto de formar familias en tierras lejanas. Pero los mismos medios hacen vivir las frustraciones de quienes no han visto sus sueños y planes hacerse realidad. 

- *Debates IESA* tiene como finalidad promover la discusión pública sobre la gerencia y su entorno, mediante la difusión de información y la confrontación de ideas. Es publicada trimestralmente por el Instituto de Estudios Superiores de Administración, en Caracas, Venezuela.
- *Debates IESA* está dirigida a quienes ocupan posiciones de liderazgo en organizaciones públicas o privadas de toda índole. El objetivo es propiciar la comunicación entre gerentes, funcionarios públicos, políticos, empresarios, consultores e investigadores.
- En *Debates IESA* tienen cabida los artículos que examinen temas de actualidad, análisis de políticas públicas y empresariales, aplicaciones de las ciencias administrativas y hallazgos de las ciencias sociales. Son bienvenidas, también, las exposiciones de teorías y modelos novedosos, reseñas de publicaciones y críticas o discusiones de artículos publicados en ésta u otras revistas.
- *Debates IESA* es una revista arbitrada. El editor enviará una copia anónima de cada artículo a dos árbitros, quienes emitirán alguno de los juicios siguientes: el artículo debe publicarse tal como está, requiere cambios o no debe publicarse.
- Los artículos publicados en *Debates IESA* no expresan consenso alguno, ni la revista se identifica con corrientes o escuelas de pensamiento. Además, los autores pueden estar en desacuerdo. No se acepta responsabilidad alguna por las opiniones expresadas, pero sí se acepta la responsabilidad de darles la oportunidad de aparecer.

CYBERPUNK: EDGERUNNER. UNA SERIE DE TELEVISIÓN PUDO SALVARLE LA VIDA A UNA EMPRESA DE VIDEOJUEGOS

Oswaldo Felizzola, profesor del IESA /
oswaldo.felizzola@iesa.edu.ve /
@ofelizzola

El lanzamiento del esperado juego *Cyberpunk 2077* fue catastrófico para la reputación del estudio que lo desarrolló, CD Projekt Red. Pero la empresa no se dejó amilanar por la crisis: reconoció los errores cometidos, cambió la estrategia, buscó aliados con enormes sinergias y recuperó parte de sus fanáticos, lo que le permitirá continuar luchando por un tiempo más.

No me gusta toda la atención. Creo que es mejor dejar que mi trabajo hable por mí.

SHIGERU MIYAMOTO

Dicir que el lanzamiento del videojuego *Cyberpunk 2077* fue muy accidentado es decir realmente poco. En su momento se consideró uno de los peores lanzamientos de un videojuego en la historia.¹ Además, la organización que lo diseñó, CD Projekt Red, de origen polaco, vio perder su valoración en bolsa en casi un sesenta por ciento al año del lanzamiento. La organización era conocida como una de las líderes del sector de juegos independientes; es decir, no era una de las grandes del sector de videojuegos. Aunque contaba con una base muy grande de aficionados leales, el éxito del juego *The Witcher - Wild Hunt*, lanzado en 2015, convirtió este pequeño estudio en uno de los referentes de la industria para los años venideros.²

Todo esto se vino abajo con la salida del que se suponía sería su mejor juego hasta el momento —*Cyberpunk 2077*— que tenía más de diez años en desarrollo y se lanzó al mercado el 10 de diciembre de 2020. Se esperaba que fuera el caballito de batalla de la empresa durante los siguientes cinco años, mientras se desarrollaba el siguiente juego de la saga *The Witcher*. El costo reputacional fue muy alto para la organización, al punto de que enfrentó problemas para retener al personal

clave y tuvo que emprender cambios importantes para su futuro; en particular, desarrollar sus juegos en un motor comercial externo, Unreal 5, y abandonar su motor propietario RedEngine, en el que habían invertido tanto dinero y tiempo.³

El futuro no era especialmente esperanzador para la empresa, por lo que era vital no solo continuar el desarrollo del juego actual, sino también demostrar a sus fanáticos que aún creía en su producto, a pesar de que todos lo daban por muerto. En el mundo de los videojuegos, donde la competencia es feroz, destacarse es muy difícil. Por ello, la empresa optó por pensar fuera de la caja y lanzar un anime en alianza con el estudio Trigger, del reconocido animador Hiroyuki Imaishi, para tratar de llegar a un público capaz de entender lo que se esperaba realmente del juego.

El estudio Trigger no es un novato en el sector. Con sus ya más de diez años de desarrollo de animaciones ha desarrollado productos tan icónicos como *Kill la Kill*, *Little Witch Academia* o *Darling in the Franxx*, entre otros.⁴ Fue invitado por LucasFilm, propiedad de Disney, a participar en el desarrollo de un capítulo para su serie animada *Star Wars: Visions*, dedicada a darle un homenaje a la influencia japonesa en la icónica marca Star Wars.⁵

Una alianza comercial con este estudio le venía como anillo al dedo a CD Projekt Red, pues contaría con la

do del anime también está plagado de versiones y secuelas de sagas conocidas, por lo que ver nuevas opciones es siempre bienvenida.⁶

De esta forma se juntan tres organizaciones que poco tienen en común, pero son capaces de alcanzar un grado de sinergia increíble gracias a la «cooperación» entre ellas. Se tiene, así, una distribuidora de contenidos desesperada por tener un contenido innovador que la diferencie de la competencia (Netflix); un estudio de animación innovador interesado en explorar nuevos horizontes para continuar formándose un nombre, pero sin que esto limite su poder creativo (Trigger); y una empresa con una propiedad intelectual muy interesante, pero que no puede presentarla al mundo debido a su péssima reputación para el momento (CD Projekt Red).

Así nace el proyecto que al final lanzará el anime exclusivo de Netflix conocido como *Cyberpunk: Edgerunner*,⁷ aclamado tanto por la crítica especializada como por los fanáticos del género por su dirección y animación de vanguardia, así como por sus personajes y lo rico y extenso de su mundo (*lore*).⁸ Se convirtió en una de las series mejor valoradas en Netflix hasta el momento del lanzamiento⁹ y recibió halagos de icónicas figuras del sector de los videojuegos como Hideo Kojima.¹⁰

Este lanzamiento permitió a CD Projekt Red aumentar su valor en bolsa en un setenta por ciento al primer mes.

Aunque en una oportunidad la confianza del consumidor se puede perder por un mal producto o servicio, la resiliencia y la reinención son siempre vitales.

pericia técnica de un estudio respetado en Japón y en toda la cultura anime en general. Además, dispondría de una ventana maravillosa de promoción: Netflix.

Netflix, líder mundial del servicio de video en demanda (*streaming*), expande sus contenidos en anime para asegurar una mejor retención de suscriptores internacionales. Al anime se lo considera un mercado de nicho muy importante no solo para los consumidores asiáticos, sino también para los consumidores más jóvenes, como mileniales y centenariales, que han crecido con una exposición importante a estos contenidos y están hambrientos de más contenidos innovadores. El mun-

La matriz de opinión entre los fanáticos y jugadores en general fue que el juego original había sido arreglado y se encontraba en una condición jugable, cuando en realidad el juego era el mismo de los meses previos, sin cambio significativo aparte de los parches oficiales lanzados meses antes.¹¹ Este caso muestra que el cambio de opinión de un consumidor sobre un producto previo puede ocurrir de forma drástica y sostenida con la llegada de un nuevo contenido de calidad, fiel al espíritu inicial esperado por el consumidor.

Este es el principal aprendizaje de esta experiencia para todo gerente, emprendedor o líder en cualquier organización: cumplir lo mejor posible con

las expectativas del consumidor. Aunque en una oportunidad la confianza se puede perder por un mal producto o servicio, la resiliencia y la reinención son siempre vitales. Aunque unos consumidores recuerden el dolor ocasionado por la primera experiencia, otros estarán dispuestos a darle una segunda oportunidad, por lo que es necesario dar el todo por el todo en la segunda vez. Si se cumple con ellos, el grupo de nuevos consumidores permitirá recuperar la confianza de parte importante de los consumidores originales. □

NOTAS:

- 1 Barker, S. (2021, 12 de mayo). CyberPunk: the 10 most infamous video game releases of all time. *Screen Rant*, <https://screenrant.com/cyberpunk-worst-buggy-video-game-releases-in-history/>
- 2 Wawro, A. (2017, 6 de septiembre). *CD Projekt Red now worth over \$2 billion*. Game Developer. <https://www.gamedeveloper.com/business/cd-projekt-red-now-worth-over-2-billion>
- 3 Game Developer. (2022, 22 de marzo). *CD Projekt will swap REDengine for Unreal Engine 5 to create the next Witcher saga*. <https://www.gamedeveloper.com/production/cd-projekt-will-swap-redengine-for-unreal-engine-5-to-create-the-next-i-witcher-i-saga>
- 4 Trigger. (2020, 26 de junio). *CD Projekt Red × Trigger*. <https://www.st-trigger.co.jp/news/1294/>
- 5 Loo, E. (2021, 3 de julio). Star Wars: Visions anime shorts reveal studios, September 22 Disney+ launch (updated). *Anime News Network*. [https://www.animenewsnetwork.com/news/2021-07-03/star-wars-visions-anime-shorts-reveal-studios-september-22-disney-launch/174768](https://www.animenewsnetwork.com/news/2021-07-03/star-wars-visions-anime-shorts-reveal-studios-september-22-disney-launch/)
- 6 Williams, M. (2019, 29 de julio). How Netflix and other streaming services are doubling down on anime. *Variety*. <https://variety.com/2019/tv/news/anime-streaming-netflix-1203278207/>
- 7 Netflix. (2021, 9 de septiembre). Netflix, *CD Projekt Red, and Studio Trigger come together for global anime Cyberpunk: Edgerunners*. <https://about.netflix.com/en/news/netflix-cd-projekt-red-and-studio-trigger-come-together-for-global-anime-cyberpunk-edgerunners>
- 8 Peters, M. (2022, 14 de septiembre). Cyberpunk: Edgerunners review round-up. *ComicBook*. <https://comicbook.com/anime/news/cyberpunk-edgerunners-reviews/#7>
- 9 Rotten Tomatoes. (2023). Cyberpunk: Edgerunners (2022) https://www.rottentomatoes.com/tv/cyberpunk_edgerunners/s01
- 10 Ocasio, J. (2022, 20 de septiembre). Hideo Kojima loves Cyberpunk: Edgerunners too. *Twinfinite*. <https://twinfinite.net/2022/09/hideo-kojima-loves-cyberpunk-edgerunners-too/>
- 11 Tassi, P. (2022, 25 de septiembre). 'Cyberpunk 2077' becomes steam's top-selling game, 22 months after launch. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/paultassi/2022/09/25/cyberpunk-2077-becomes-steams-top-selling-game-22-months-after-launch/?sh=66227d4c243b>

SEÑALES ANTISOCIALES DE UN POLÍTICO

Alfredo C. Ángel, coach internacional certificado.

Una revisión de las señales conductuales típicas del trastorno de personalidad antisocial puede ayudar a los ciudadanos no entrenados a identificar un fenómeno social complejo y polémico: las tendencias y comportamientos observables de algunos líderes políticos, con el propósito de entenderlas y detectar su presencia en dirigentes mundiales o nacionales.

Algunos líderes políticos despliegan conductas muy similares a las de las personas que padecen cierto tipo de trastornos de personalidad, ampliamente documentado por profesionales de la conducta. El trastorno de personalidad antisocial (TPA) es uno de ellos y es útil entenderlo, con el rigor científico e intelectual debido, con el propósito de explorar si se vincula o no con conductas observables en líderes políticos tanto de grandes países (Estados Unidos, China, Rusia) como de los más pequeños (Venezuela, por ejemplo).

El término «psicópata» tiene una gran carga emocional. Es una palabra percibida con alarma, y asusta, porque está asociada con narcisismo, engaño, manipulación, violencia, ausencia de empatía y dolor. El *Manual diagnóstico y estadístico de trastornos mentales* (DSM-

Una señal antisocial de un político es usar una conducta histrónica y narcisista de manera recurrente para evadir, confundir, disimular, o justificar la propia responsabilidad personal en los hechos.

5), de la Asociación Estadounidense de Psiquiatría, define la psicopatía como un trastorno de personalidad antisocial. Antisocial significa, específicamente, «desprecio y violación de los derechos de los demás», con cálculo y rigurosidad excepcional para engañar o matar.

El trastorno —entendido como afección médica— ocurre cuando la persona tiene un patrón sostenido de pensamientos, emociones y comportamientos muy diferentes —amenazante, temerario, peligroso, con un uso muy efectivo del engaño y la propensión a matar— de los comunes en el conjunto social. Un psicópata es una

persona a la que hay que temer, y con razón, porque actúa con una inteligencia superior para ocultar, causar dolor y hasta matar.

Un líder político es una persona con liderazgo, seguidores y gran impacto público; es decir, es una persona con poder; y poder significa capacidad efectiva, real, de convencer, influir y hacer que otros crean y actúen como se desea. Esto no significa necesariamente una tendencia inevitable a engañar, ocultar, manipular, infligir dolor y matar, aunque ha habido históricamente casos de dirigentes políticos involucrados en conductas de ese tipo.

Un político con tendencia al TPA es una persona que podría hacer mucho daño, porque tiene poder para poner en acción rasgos tales como mesianismo, narcisismo, histrionismo y exageración interesada, con el propósito de «asesinar el raciocinio» y la conciencia de los seguidores. Es capaz de ocultar sus verdaderas intenciones y podría llegar al asesinato de personas, de manera directa o indirecta, sin el menor sentimiento de vergüenza y responsabilidad personal, e incluso disfrutar de haber liquidado a un «obstáculo» político y ocultarlo hasta que es descubierto, si es que es descubierto.

La Asociación Estadounidense de Psiquiatría describió las señales conductuales típicas del TPA que, además de facilitar el trabajo de los expertos, pueden ayudar a los ciudadanos no entrenados a identificar un fenómeno social complejo y polémico; en este

caso, relacionando esas señales con las conductas observables de algunos líderes políticos, con el propósito de entenderlas y detectar su presencia en dirigentes mundiales o nacionales.

1. Comportamiento socialmente irresponsable: ausencia de interés en servir a la sociedad y ocuparse de la solución de ingentes y evidentes problemas sociales. Esta tendencia incluye «explicar» la propia negligencia para atender asuntos de su total competencia, aunque haya tenido los recursos para hacerlo, y pretender engañar a los poderdan-

- tes (ciudadanos) al tratar de vencerlos de lo que no se es.
- 2. Agresividad social: ignorar o violar los derechos de los demás, que puede llegar a ocasionar la muerte de personas (falta de empatía, narcisismo).
 - 3. Inmoralidad: incapacidad para distinguir lo correcto de lo incorrecto, en el intento de amparar a los allegados al poder, proteger la corrupción en el poder, ocultar negociados privados derivados del poder, ocultar relaciones con el narcotráfico, hacer ofertas engañosas para «ganar» el favor de la opinión pública.
 - 4. Conducta acrítica: dificultad para mostrar remordimiento, empatía o pedir disculpas públicas. Incluye recurrente búsqueda de culpables externos de la propia incompetencia.
 - 5. Tendencia a mentir con frecuencia: decir o prometer, una y otra vez, cosas que no se cumplen; o decir que se cumplieron sin haberlo hecho. Esta persona miente descaradamente en ruedas de prensa o alocuciones, y supone que quienes escuchan le creerán.
 - 6. Manipular o lastimar a otros: usar lenguaje ofensivo, descalificador y agresivo ante la crítica o algún argumento en contra. Suele referirse a los otros como «enemigos», con un tono usualmente de amenaza a su humanidad.
 - 7. Problemas recurrentes con la ley: suele estar involucrado en investigaciones judiciales como resultado de su gestión; es señalado, proscrito o condenado por su conducta —pasada o presente— opuesta a la ley.
 - 8. Indiferencia general hacia la responsabilidad personal: usar una conducta histriónica y narcisista de manera recurrente para evadir, confundir, disimular, o justificar la propia responsabilidad personal en los hechos.
 - 9. Tendencia al mesianismo: uso recurrente e insistente de la propia presencia física y la del partido o corriente política, como condición indispensable de existencia de la libertad, la democracia, la independencia, el bienestar y la preservación de la patria.

La política no es el arte del engaño y la manipulación, ni todos los políticos manifiestan tendencias psicopáticas del

tipo TPA. Pero es recomendable hacerse preguntas acerca de las conductas de cierto tipo de dirigentes políticos, que pueden calificarse de «señales antisociales de un político».

Hay que insistir en la total responsabilidad personal de los poderdantes de informarse lo mejor posible sobre la personalidad antisocial y observar cuidadosamente lo que dicen y hacen aquellos por quienes votaron o votarán, para detectar a tiempo la presencia de un dirigente político con algún posible trastorno. 

EL MERCADEO SIGUE SIENDO UNA MEZCLA DE ARTE Y CIENCIA

Daniel Russo V., fundador de la agencia Creative Lingua y socio de la consultora comercial Pixales.

En el mercado hipercompetitivo y fragmentado de hoy, cada vez es más difícil destacar entre la multitud. En la continua búsqueda de atención, la clave es encontrar formas auténticas de distinguir las marcas para crear conexiones fuertes y duraderas.

Una marca tan fuerte como auténtica es esencial para lograr la diferenciación en un ambiente de competencia feroz como el actual. Con tanto ruido y distracción, es difícil destacar en el mercado.

Con tantos elementos que hasta confusión pueden causar, es en verdad complicado mantener el foco. Por una parte se apunta a objetivos, resultados, indicadores, impacto y retorno; y, por la otra, se busca experiencia, conexión,

Gran parte de los consumidores sigue conexiones e impulsos emocionales en lugar de razonamientos y cálculos.

sostenibilidad, consistencia... Ciertamente, no son elementos disociados ni antagónicos; pero amalgamarlos e impulsarlos para que los consumidores lleven las marcas a su lado en el largo plazo es un verdadero reto.

Otros factores no menos importantes se suman a los anteriores. Las diferencias generacionales, la era digital y su fragmentación en decenas de canales, los espacios híbridos y remotos, los movimientos migratorios, los embates

económicos, así como el escepticismo de los consumidores, son apenas algunos temas con los que las marcas deben convivir al intentar conectar con sus diferentes audiencias para ser exitosas.

Es fundamental atender varios aspectos clave para fortalecer y hacer crecer una marca a lo largo del tiempo. Lograr su permanencia en el mercado requiere, más allá de soluciones parciales, integrarlos en una gran fórmula.

- Escoger entre llegar lejos y moverse rápidamente. Son distintas filosofías: una implica una carrera de fondo; la otra es un sprint. Construir una marca y solucionar los retos que se presenten requiere tiempo: las marcas que se enfocan en el largo plazo tienen mayor probabilidad de éxito.
- Trabajar a conciencia los fundamentos de la marca. Esto significa levantar su arquitectura y las diferentes aristas para construirla de manera sólida; entre esos fundamentos se encuentran: posicionamiento, promesa de marca, atributos, estilo comunicacional, propuesta de diseño, elementos de diferenciación y muchos otros que componen las bases de una marca.
- Apuntar a inspirar confianza mediante la transparencia y la honestidad. Hoy los consumidores pueden detectar fácilmente las falsedades, por lo que es importante ser genuino en las interacciones con ellos.
- Defender algo relevante para el público objetivo. Es más probable que los consumidores se conecten con marcas que comparten sus valores y están comprometidas a ofrecer beneficios al mundo. Al centrarse en la

auténticidad, la transparencia, el valor y la responsabilidad, las marcas pueden construir vínculos sólidos con sus relacionados y crear un impacto duradero.

- Recopilar constantemente información sobre los consumidores (hábitos, usos y preferencias, entre muchos otros datos), aunque este no sea el único factor para tomar decisiones. Diferentes investigaciones muestran que muchas

empresas no entienden cabalmente cómo piensan sus audiencias ni cómo satisfacer sus necesidades.

La diferenciación es clave: saber qué ofrecer, cómo y cuándo. Segmentar las audiencias, manejar los canales de distribución, invertir y llevar a cabo planes comerciales cóncenos con los objetivos son requisitos para el éxito de una marca. Algunas empresas globales proporcionan ejemplos de lo que significa hacerlo bien a lo largo del tiempo:

- Dove: es una marca conocida por crear contenido realmente exitoso. Ha mantenido una voz de marca muy fuerte y clara a lo largo de los años, que gira en torno a romper estereotipos de belleza. Su contenido, así como los anuncios, la mantienen de manera consistente.
- Nike: ha conectado con su público objetivo de manera auténtica y original. Sus mensajes a menudo son inspiradores y motivadores, resuenan entre atletas y entusiastas del fitness.
- Chipotle: los clientes de comida rápida que buscan opciones más saludables en ese segmento están dispuestos a pagar más por lo que consideran un producto de mejor calidad. Compite con Taco Bell directamente, y busca una conexión real con sus más adeptos consumidores.
- Apple: ha conectado con su público objetivo por ser innovadora y fácil de usar. Sus productos están diseñados para ser simples y funcionales, lo que le permite mantener una amplia gama de consumidores.
- Warby Parker: ofrece un servicio único y valioso al proporcionar anteojos de excelente calidad a una fracción del costo de los minoristas tradicionales. La conexión con su público es muy buena, las monturas tienen buen diseño, variedad y alineación con las necesidades de sus seguidores.
- Red Bull: ha sido siempre referente de una fuerte conexión con su público.

Desde sus inicios ha manejado temas deportivos y musicales que le han permitido acercarse a sus consumidores de manera sólida y mantenerse en su cartera de preferencias durante largo tiempo.

El enfoque emocional ha ganado un espacio importante. Gran parte de los consumidores sigue conexiones e impulsos emocionales en lugar de razonamientos y cálculos. Esto ha llevado a pensar que es fundamental proveer experiencias memorables como una vía para lograr ese impacto que buscan las marcas. Si eso no está incluido en la estrategia de la marca, falta una pieza clave, pues las emociones fomentan el compromiso y la prominencia de la marca.

Los retos para llevar las marcas al éxito y asegurar su permanencia son muchos en estos tiempos. Hay tantos factores que tomar en cuenta en el increíble mundo del mercadeo, que sigue siendo una mezcla de arte y ciencia, de evaluar y ajustar, de ensayo y error. ■

Segmentar las **audiencias**, manejar los canales de distribución, invertir y llevar a cabo planes **comerciales** cóncenos con los objetivos son requisitos para el éxito de una marca.

LA MIGRACIÓN VENEZOLANA EN AMÉRICA LATINA: ¿OPORTUNIDAD O CARGA?

La migración venezolana en Perú, Ecuador, República Dominicana y Panamá es, en su mayor parte, económicamente sostenible y ofrece contribuciones fiscales positivas. Pero su aporte potencial se ve limitado debido a diversas barreras, principalmente legales.

David Licheri y Carlos Guerrero

LA EXTENSA CRISIS política y social que ha vivido Venezuela, sumada al colapso económico iniciado en 2013, han ocasionado la mayor situación de movilidad humana en América Latina y el Caribe. Factores como la inseguridad ciudadana, la escasez masiva de alimentos y productos de primera necesidad, el desempleo y las fallas graves de los servicios básicos han impulsado a millones de venezolanos a iniciar un exodo masivo sin precedentes para el país.

Aproximadamente 7,24 millones de venezolanos se encuentran hoy fuera de su nación, de los cuales 6,10 millones se encuentran en países latinoamericanos. De los países estudiados en esta investigación, el que más acoge migrantes venezolanos es Perú, con 1,51 millones, seguido por Ecuador con 502.000, Panamá con 147.600 y República Dominicana con 115.300.¹

Dada la gravedad de la crisis, la mayoría de los migrantes se ha desplazado en condiciones de vulnerabilidad, que en muchos casos se han extendido a sus nuevos países de acogida. De hecho, la migración terrestre y marítima en condiciones irregulares expone a los migrantes a la violencia de grupos criminales, así como a una precariedad que dificulta sus vidas e incluso las pone en peligro. Esta situación se vio agravada a partir de la covid-19, pues el cierre de fronteras obligó a miles de migrantes a tomar rutas alternas y arriesgadas en su proceso de desplazamiento.²

La integración socioeconómica también ha constituido un gran desafío para los migrantes. Según la Encuesta regional a población migrante y refugiada venezolana, realizada por Equilibrium CenDE en Colombia, Perú y Ecuador, apenas el 49 por ciento de los consultados en esos países trabajaba, y el 92 por ciento no había podido convalidar sus títulos profesionales y educativos, lo cual hacía que la mayoría tuviese que recurrir al empleo informal.³ Esto dificulta también el acceso a los servicios, pues el 64 por ciento no contaba con ningún tipo de seguro de salud.

Es necesaria la atención integral de los migrantes que llegan a sus nuevos países de acogida. Esto implica brindarles acceso rápido y oportuno a servicios de asistencia en materia de alimentación, protección, salud y, en especial, orientación legal, para que puedan regularizar su situación y superar con rapidez las etapas iniciales de vulnerabilidad.

David Licheri, director, y Carlos Guerrero, investigador, de Equilibrium CenDE

Aporte de los migrantes venezolanos al consumo en los países de acogida

	Perú	Ecuador	República Dominicana	Panamá
Aporte al consumo (millones de dólares)	1.514,8	861,0	322,3	1.232,1
Porcentaje del consumo nacional	1,10	0,86	0,48	3,86

Fuentes:

- Equilibrium SDC (2021). *Estudio de la contribución actual y potencial de la migración venezolana en la economía peruana*. <https://cavex.org/wp-content/uploads/2022/11/Estudio-Impacto-económico-Cavenpe-KAS.pdf>
- Equilibrium SDC (2022). *Estudio de impacto económico de la migración venezolana en Panamá: realidad vs. potencial*. <https://cavex.org/wp-content/uploads/2022/11/Informe-OIM-Panama-Versión-Final.pdf>
- Equilibrium SDC (2022). *Estudio de impacto económico de la migración venezolana en República Dominicana: realidad vs. potencial*. <https://cavex.org/wp-content/uploads/2022/11/Informe-OIM-RD-9-1.pdf>
- Equilibrium SDC (2022). *Estudio de la contribución actual y potencial de la migración venezolana en la economía ecuatoriana*. <https://cavex.org/wp-content/uploads/2022/11/Estudio-de-Impacto-Fiscal-de-la-Migración-venezolana-en-Ecuador-VF-1.pdf>

Impacto de la migración en los países receptores

Si bien es cierto que el fenómeno migratorio representa un desafío económico y político significativo para los países de acogida —que puede agravarse según el volumen y la velocidad con la cual lo recibe—, abundantes estudios indican que, gestionada correctamente, la migración puede convertirse en un impulso del desarrollo.

Una ventaja que aportan las migraciones a los países de acogida es el rejuvenecimiento de sus poblaciones, particularmente en los países más desarrollados. Este rejuvenecimiento se traduce no solo en un incremento de la fuerza de trabajo, sino también en un alivio para los sistemas de seguridad social, cuyo sostenimiento es cada vez más difícil y costoso, a medida que aumentan los porcentajes de población dependiente debido al envejecimiento y decrece la mano de obra producto de las bajas tasas de natalidad.⁴ La migración venezolana encaja en este perfil; el 86 por ciento se encuentra en edades productivas, entre 15 y 49 años: el 42 por ciento de 15 a 29 años y el 44 por ciento de 30 a 49.⁵

Otra gran ventaja que aporta la migración tiene que ver con la transferencia de conocimientos, tanto en nivel educativo como en experiencia acumulada. Los migrantes con educación superior o años de trayectoria profesional contribuyen significativamente a la economía, en términos de productividad y desarrollo tecnológico, a un costo mínimo para los países de acogida, pues no tuvieron que invertir recursos en la formación de ese personal.⁶ Incluso aumenta la complejidad interna de la economía, lo que puede repercu-

tir en diversificación de las exportaciones e incremento de la competitividad internacional.⁷ Nuevamente, la diáspora venezolana tiene el potencial de producir tales beneficios, si se considera que el treinta por ciento de los migrantes tiene educación superior, cifra que puede elevarse en países de acogida específicos.

Impacto en la demanda interna

El fenómeno migratorio venezolano ha implicado, para los distintos países de acogida, incrementos de población que se traducen en crecimiento de la demanda de productos y servicios, dadas sus necesidades de consumo. Las encuestas permitieron conocer el ingreso promedio de los trabajadores venezolanos en los distintos países evaluados, sus principales rubros de consumo y el porcentaje de ingresos destinado a cada uno de ellos.

En todos los países estudiados los gastos de consumo están dirigidos principalmente a alimentación y vivienda, seguidas por servicios como educación y transporte o conceptos como pago de deudas y ahorro. En ninguno de los casos el gasto promedio destinado a las remesas superó el nueve por ciento, lo cual revela que la mayor parte de los ingresos de los migrantes sirven para dinamizar la economía de los países receptores.

La presencia de migrantes venezolanos ha servido para abrir o expandir mercados en los países receptores. Un ejemplo destacado es el consumo de harina PAN, cuyas ventas en los países estudiados aumentaron significativamente cada año, desde el inicio del fenómeno migratorio. Estos factores

Una ventaja que aportan las migraciones a los países de acogida es el rejuvenecimiento de sus poblaciones, particularmente en los países más desarrollados.

Aportes de los migrantes venezolanos y gasto público de los países de acogida

		Perú	Ecuador	República Dominicana	Panamá
Ingreso fiscal aportado por migrantes	Dólares (millones)	88	43	39	203
	Porcentaje del PIB	0,04	0,04	0,04	0,33
Cooperación internacional	Dólares (millones)	162	69	24	13
	Porcentaje del PIB	0,02	0,07	0,02	0,01
Aporte total (suma de ingreso fiscal y cooperación)	Dólares (millones)	250	112	64	216
	Porcentaje del PIB	0,06	0,11	0,06	0,29
Costo fiscal	Dólares (millones)	-94	-80	-13	-53
	Porcentaje del PIB	-0,046	-0,08	-0,01	-0,07

Fuentes: véase el cuadro «Aporte de los migrantes venezolanos al consumo en los países de acogida».

Impacto potencial de la migración venezolana sobre el consumo y los tributos

		Perú	Ecuador	Rep. Dominicana	Panamá
Aporte potencial sobre el consumo	Millones de dólares	1.817,9	1.082,4	350,7	1.533,1
	Incremento sobre el consumo actual (%)	16,7	20,5	8,0	19,6
Aporte fiscal potencial	Millones de dólares	188,3	134,4	50,4	283,2
	Incremento sobre la recaudación actual (%)	53,0	67,8	20,8	28,2

Nota: para realizar los cálculos se supone que la estructura de gastos de los migrantes se mantiene igual y los ingresos de los trabajadores se igualan a los de la población local.

explican que el consumo de los migrantes venezolanos en sus países de acogida tenga un peso promedio de 1,57 por ciento en el consumo nacional y 0,87 por ciento en el PIB.

Gasto público y aportes económicos de la migración venezolana

Uno de los argumentos que se utilizan internacionalmente para impedir u obstaculizar la entrada de migrantes se refiere a la carga fiscal que representan para los distintos Estados, debido a la presión sobre servicios públicos como salud y educación. No obstante, los estudios muestran que los migrantes venezolanos han aportado un ingreso neto para los distintos países investigados: sus aportes fiscales superan (en la mayoría de los casos) los gastos públicos para cubrir los servicios que utilizan, así como las remesas enviadas a Venezuela. Se observaron balances positivos en sus PIB de 0,05 por ciento en el caso de República Dominicana y 0,22 por ciento en el de Panamá.

En los casos de Perú y Ecuador el gasto público superó los aportes tributarios de los migrantes. Ahora bien, dada la magnitud de la crisis migratoria venezolana, se ha activado una serie de mecanismos de cooperación internacional para que los países receptores dispongan de herramientas para atender el fenómeno. Son recursos que se suman a la contribución económica por concepto de impuestos y que, en el caso de los países andinos, permitió que el balance fiscal fuese positivo: 0,02 por ciento para Perú y 0,03 por ciento para Ecuador.

Para calcular los aportes fiscales se sumaron las contribuciones derivadas de los distintos impuestos existentes. Los impuestos al consumo se calcularon en función de la distribución y los rubros de gastos reflejados en las encuestas, mientras que los impuestos sobre la renta se calcularon a partir de la información de empleo, emprendimiento e ingresos aportada por los migrantes. Para el cálculo de los gastos públicos se utilizaron las cifras de los más demandados por la población migrante, como son salud y educación.

Impacto potencial

A pesar de que la migración venezolana ha hecho aportes positivos a las economías de los países estudiados, todavía se encuentra limitada por diversas barreras. La principal es la dificultad que enfrentan miles de migrantes para regularizar

Otra gran ventaja que aporta la migración tiene que ver con la transferencia de conocimientos, tanto en nivel educativo como en experiencia acumulada.

su situación migratoria (por costos o dificultades legales): un requisito indispensable para optar a un empleo o formalizar un emprendimiento. Los estudios mostraron que, sea por desconocimiento o por discriminación, las entidades guber-

Equilibrium SDC y los estudios sobre la migración venezolana

Desde el año 2021 Equilibrium Social Development Consultancy (SDC) ha realizado una serie de estudios con el objetivo de evaluar el impacto real y potencial del fenómeno migratorio venezolano en diversos países de América Latina y el Caribe. Hasta el momento, las investigaciones se han llevado a cabo en Perú, Ecuador, República Dominicana y Panamá, pero con miras a extenderse hacia otros países de América Latina.

Los estudios han aplicado un método transversal para indagar las mismas variables y establecer comparaciones en función de los resultados. Los análisis se han centrado en el balance existente entre el aporte económico real de la migración, mediante el consumo de bienes y servicios, el pago de impuestos, inversiones de cooperación internacional y el gasto público dirigido a la atención de sus necesidades. También han evaluado el impacto económico potencial de los migrantes venezolanos si mejoran los procesos de integración en sus países de acogida.

El enfoque metodológico fue mixto, cualitativo y cuantitativo, con levantamientos de información tanto primaria como secundaria. El tipo de investigación fue exploratorio y descriptivo: se indaga sobre un tema que, a pesar de su relevancia, había sido poco trabajado hasta el momento.

En la primera etapa se recogió información secundaria, cualitativa y cuantitativa, para caracterizar a la población migrante y refugiada venezolana en los países de estudio. El foco se centró en variables como inserción laboral, empleabilidad y situación de regularización migratoria; además, se elaboraron mapas de actores clave en este tipo de procesos. A partir de esta información se construyeron los instrumentos de recolección primaria de datos.

En la segunda etapa se realizaron encuestas dirigidas a la población migrante en los distintos países de estudio, con el fin de conocer sus hábitos de consumo, niveles y formas de empleo e ingreso, y estatus de regularización, entre otros datos. Se utilizó un muestreo de bola de nieve, dada la carencia de marco muestral y la dificultad de acceso a la población objetivo, con procesos de ajuste de los valores muestrales mediante factores de corrección y expansión para adecuar los indicadores. Los datos se recogieron mediante cuestionarios digitales, difundidos por organizaciones aliadas, dentro de la comunidad migrante de cada país.

En la tercera etapa se llevaron a cabo grupos focales y entrevistas. Los primeros estuvieron centrados en la población migrante y refugiada, mientras que las entrevistas a profundidad se hicieron con actores clave en los ámbitos económico y político de los respectivos países de estudio. La elaboración de las preguntas se basó en los resultados de las investigaciones anteriores, lo que permitió profundizar la información manejada hasta ese momento.

Los resultados permitieron calcular impactos sobre demanda y contribución fiscal de los migrantes. Estos resultados se compararon con las estadísticas producidas por las instituciones de los respectivos países. También se identificaron los obstáculos que enfrenta la población migrante y refugiada para integrarse en la economía de sus países receptores. Por último se evaluó el impacto potencial de la población migrante venezolana en cada país, si lograse alcanzar una integración plena en términos legales, en comparación con los cálculos realizados en las condiciones actuales.

Ficha técnica de los estudios sobre la migración venezolana

	Perú	Ecuador	República Dominicana	Panamá
Fechas de levantamiento	Abril 2021	Septiembre 2022	Junio y septiembre 2022	Junio y septiembre 2022
Personas encuestadas	850	632	761	910
Grupos focales	7	5	2	2
Entrevistas	3	4	11	12

namentales, así como posibles empleadores, en ocasiones no aceptan documentos migratorios presentados por venezolanos, que sí tienen validez legal para la obtención de un trabajo o el registro de un negocio.

A este problema se suman barreras legales y burocráticas que limitan o dificultan la contratación de extranjeros, e incluso se aplican impuestos especiales a los trabajadores foráneos. Estas situaciones complican la inserción de los migrantes al mercado laboral en muchos sentidos; por una parte, numerosos migrantes quedan automáticamente descartados por no contar con el estatus legal necesario para acceder a un empleo y, por la otra, los posibles empleadores encuentran desincentivos para contratar migrantes (costos o dificultades adicionales a las de un empleado local).

Este panorama mantiene a porcentajes importantes de la población migrante en condiciones de desempleo o subempleo, con ingresos promedios inferiores a los de la población local. También implica mayores dificultades de crecimiento y formalización, para pequeños emprendimientos creados por

migrantes (particularmente, negocios familiares), al tener limitaciones para la contratación de extranjeros.

Otra barrera a la inserción socioeconómica es la dificultad para validar títulos profesionales, debido a obstáculos como costos elevados, complejidad de la homologación de contenido o exigencia de documentos difíciles de conseguir debido a la situación institucional de Venezuela. Todos estos factores no solo reducen considerablemente la capacidad de consumo de la población migrante, sino también desvalorizan el capital humano, al impedirles ejercer las profesiones para las que están capacitados. Así, se reduce el beneficio que podrían aprovechar los países receptores; en términos de complejidad del sistema económico, así como de incrementos de productividad y competitividad internacional.

Los cálculos muestran que, de mejorar las condiciones de regularización de los migrantes venezolanos y sus ingresos promedios se igualen con la población local, podrían aportar un consumo interno en promedio un 16,2 por ciento superior al actual, a lo cual se sumarían aportes fiscales en

promedio un 42,4 por ciento más elevados que los actuales. Esto es particularmente relevante en los casos de Perú y Ecuador; pues, aprovechando este potencial económico, podrían superar el gasto público destinado a la migración.

Retos, necesidades y posibilidades

A diferencia de ciertas narrativas restrictivas acerca del fenómeno migratorio venezolano, los estudios realizados en Perú, Ecuador, República Dominicana y Panamá por Equilibrium SDC prueban que no solo es sostenible económicamente, sino también beneficioso para los países de acogida. Si bien es cierto que, en casos como el peruano y el ecuatoriano para el momento del estudio, el gasto público destinado a la migración superaba lo aportado por los migrantes con sus impuestos, los aportes de la cooperación internacional permiten equilibrar esta situación haciendo que el balance final sea positivo.

El efecto beneficioso de la migración se está viendo limitado por diversas barreras legales, institucionales y sociales, que coartan la capacidad de desenvolvimiento e integración socioeconómica de los migrantes y, además, disminuyen el provecho que pueden obtener los países receptores. De llegar a revertirse esta situación, los países podrían experimentar incrementos del 16,2 por ciento y el 42,4 por ciento en consumo y recaudación fiscal, respectivamente.

La incorporación de miles de profesionales y técnicos venezolanos, sin necesidad de hacer grandes inversiones, contribuiría a mejorar la productividad del país de acogida, disminuir déficits de profesionales en áreas como ingeniería y medicina, y cerrar brechas de distribución geográfica. La coyuntura de la covid-19 fue un ejemplo de ello, cuando miles de médicos venezolanos ayudaron a enfrentar la crisis, particularmente en zonas remotas de sus países receptores. Otro efecto potencial es la apertura de cientos o miles de empresas de diversos tamaños, con positivas consecuencias en términos de producción de bienes y servicios, creación de empleos y dinamización de la economía, entre otros.

Para lograr estos efectos potenciales la prioridad es la regularización de los migrantes, pues de este paso depende la posibilidad de incorporarse legalmente al mercado laboral, así como acceder a servicios públicos, adquirir servicios bancarios y financieros, y establecer negocios formalmente,

entre muchos otros beneficios. Otra necesidad es la disminución o eliminación de barreras legales para conseguir empleo formal, que colocan a los migrantes en una situación de desventaja que los empuja hacia el desempleo y la informalidad, y atenta contra la creación y el crecimiento de emprendimientos por parte de la población migrante.

También es importante que se faciliten y agilicen los procesos de validación y homologación de títulos profesionales, tanto universitarios como técnicos, de manera que los migrantes puedan explotar sus capacidades en el mercado laboral y agregar mayor valor a sus países de acogida. Por último, es necesario emprender campañas públicas y privadas para desestigmatizar a los migrantes venezolanos, acabar con mitos perjudiciales y promover su integración social, para mejorar su desenvolvimiento en sus nuevas sociedades. 

NOTAS

- 1 R4V (2023). *R4V América Latina y el Caribe, refugiados y migrantes venezolanos en la región*. Plataforma Regional de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela. <https://www.r4v.info/es/document/r4v-america-latina-y-el-caribe-refugiados-y-migrantes-venezolanos-en-la-region-mar-2023-0>
- 2 R4V (2022). *RMRP 2023-2024: Plan de respuesta para refugiados y migrantes*. Plataforma Regional de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela. <https://www.r4v.info/es/rmrp2023-2024>
- 3 Equilibrium CenDE (2021). *Encuesta regional: población migrante y refugiada venezolana*. <https://equilibriumcende.com/encuesta-regional-2021/>
- 4 Albo, A. y Ordaz, J. (2011). *Los efectos económicos de la migración en el país de destino. Los beneficios de la migración mexicana para Estados Unidos*. BBVA Research. Documento de Trabajo No. 11/17. https://www.bbvareresearch.com/wp-content/uploads/mult/WP_1117_Mexico_tcm346-257505.pdf
- 5 Universidad Católica Andrés Bello. (2022). *Condiciones de vida de los venezolanos ENCOVI 2022*. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. https://assets.website-files.com/5d14c6a5c4ad42a4e794d0f7636d0009b0c59ebfd2f24acd_Presentacion%20ENCOVI%202022%20completa.pdf
- 6 García, A. (2016). Efectos económicos de los movimientos migratorios en la sociedad de origen y en la de destino. *Revista del Centro Andino de Estudios Internacionales*, (16), 53-72. <https://doi.org/10.32719/26312549.2016.16.2>
- 7 Bahar, D., Rapoport, H. y Turati, R. (2020). *Does birthplace diversity affect economic complexity? Cross-country evidence*. Working Paper. Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales (CEPII). http://www.cepii.fr/PDF_PUB/wp/2020/wp2020-01.pdf

Los migrantes venezolanos han aportado un ingreso neto para los distintos países investigados: sus aportes fiscales superan (en la mayoría de los casos) los gastos públicos para cubrir los servicios que utilizan, así como las remesas enviadas a Venezuela.

¿ESTÁN VOLVIENDO LOS VENEZOLANOS QUE EMIGRARON? ENTRE MITOS Y DATOS

La crisis migratoria venezolana lleva casi siete años en el centro de atención. Pero ha surgido un fenómeno silencioso: la migración de retorno. Es necesario esclarecer si son casos aislados o está ocurriendo un retorno masivo, quiénes están regresando y en qué condiciones, y si el retorno es temporal o permanente.

Verónica I. Medina A. y Víctor Carrillo

HAY 7,23 MILLONES de venezolanos dispersos en todo el mundo, según la Plataforma Regional de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela (R4V, por su sigla en inglés). De ellos, el 84 por ciento reside en países de América Latina y el Caribe, y el 16 por ciento restante, principalmente en Estados Unidos y Europa. Las autoridades de cada país comparten las cifras utilizadas por la Plataforma R4V para gestionar estadísticas sobre refugiados y migrantes.

Un grupo importante de los migrantes se encuentra en situación irregular en sus países de acogida, debido a que no han logrado acceder a un documento que autorice su estancia regular en el país, bien sea temporal o permanente. Hasta abril de 2023 se habían emitido 4,32 millones de permisos de residencia y estancia regular, hay un millón de solicitudes de refugio pendientes y apenas 211.000 venezolanos han sido reconocidos oficialmente como refugiados.¹

La mayor parte de esta migración se registró entre los años 2017 y 2020, cuando una emergencia humanitaria compleja devastó las condiciones de vida de los venezolanos y ocasionó un éxodo masivo de la población. Esta situación no solo implicó un cambio radical en las tendencias migratorias de Venezuela —que históricamente había recibido y acogido a inmigrantes—, sino también representó un enorme golpe para la demografía y la identidad venezolana: en menos de una década, uno de cada cinco venezolanos ha abandonado el país.

La crisis migratoria venezolana ha sido constante durante los últimos seis años, pero, a partir del año 2020, se ha ido transformando: desaceleración y reacceleración de la intención migratoria, cambio de preferencias de los países de destino e incremento gradual de la migración de retorno.

La situación de los migrantes venezolanos: ¿detonante para el retorno?

En octubre de 2022, la Plataforma R4V publicó su *Ánalisis regional de necesidades de las personas refugiadas y migrantes*, que presenta las condiciones de vida y las necesidades de atención de las personas migrantes y refugiadas venezolanas en 17 países de América Latina y el Caribe, que concentran el 84 por ciento de la migración venezolana.²

Verónica Medina, coordinadora regional de Investigación de Equilibrium Cende y profesora del IESE, y Víctor Carrillo, coordinador del Centro de Políticas Públicas del IESE.

Para octubre de 2022, el 73,4 por ciento de los migrantes venezolanos en la región estaba constituido por personas con necesidades (PIN, por su sigla en inglés). PIN es un término que se usa en el ámbito humanitario para describir a personas cuyos estándares de vida —seguridad física, derechos básicos, dignidad, condiciones de vida, medios de subsistencia— están amenazados o se han visto vulnerados, y no pueden re establecerlos sin algún tipo de asistencia adicional, debido a que su acceso a los servicios básicos es insuficiente. El concepto se refiere a personas con necesidades extremas: de ayuda humanitaria, de refugio, de ayuda para el desarrollo, de protección.

El alto porcentaje de PIN entre los migrantes venezolanos en América Latina indica que padecen una gran vulnerabilidad en sus países de acogida y que la salida de Venezuela no ha resuelto integralmente sus problemas. De hecho, los cinco países con mayor presencia de migrantes venezolanos tienen un PIN superior al cincuenta por ciento: Brasil (82 por ciento), Colombia (80), Ecuador (78), Perú (65) y Chile (59). Además, casi la mitad de los migrantes venezolanos tienen necesidades en dimensiones esenciales como salud (57 por ciento), alimentación (53), alojamiento (53), educación (47) e integración (65), entre otras.³

La vulnerabilidad de los migrantes venezolanos se relaciona con la creciente inestabilidad económica en América Latina y el Caribe. El mercado laboral —especialmente en el sector informal, donde está empleada la mayoría de los migrantes—, no se ha recuperado por completo de los efectos de la pandemia, que ha ocasionado pérdida de empleos o disminución de ingresos. Además, acontecimientos globales como las tensiones en las cadenas de suministro y la invasión rusa a Ucrania han aumentado la inflación en todo el mundo.⁴ Esto ha afectado tanto a la población local como a los migrantes, con un impacto significativo en áreas esenciales como alimentos, energía, alquileres y medicamentos.

La competencia por puestos de trabajo, plazas escolares, viviendas y servicios entre las comunidades de acogida y los migrantes venezolanos ha aumentado en ocasiones las tensiones sociales y ha puesto a prueba la solidaridad que caracterizó los primeros años de la crisis migratoria. Si bien los países, las comunidades y los ciudadanos de América Latina han mantenido en gran medida su apoyo, cada vez más los actos de xenofobia, discriminación y violencia hacia venezolanos refugiados y migrantes han socavado el tejido social de la región.⁵

¿Están regresando los venezolanos?

A partir del año 2020, en el contexto de la covid-19, el debate sobre el retorno migratorio a Venezuela comienza a hacerse presente en la opinión pública. Los testimonios «boca en boca» de personas que estaban regresando y los primeros reportes sobre flujos de retorno generaron varias interrogantes entre los analistas y el público en general. ¿Son casos aislados o realmente los venezolanos están retornando masivamente? ¿Cuántos han regresado y cuál es el perfil de quienes lo han hecho? ¿En qué condiciones regresan? ¿Su retorno es temporal o permanente?

El cálculo del número de retornados constituye un desafío significativo, debido a la ausencia de estadísticas oficiales sobre los movimientos migratorios de salida y entrada a Venezuela. Hasta ahora, el Estado no ha reconocido oficialmente el número de migrantes. A pesar de la falta de datos publicados, las autoridades gubernamentales aseguran que hay un retorno masivo de venezolanos. Sin embargo, las cifras proporcionadas por varios portavoces del Estado son a menudo contradictorias entre sí y carecen de fuentes verificables.

Migrantes venezolanos con necesidades en América Latina, por países de acogida (miles de personas)

País	Migrantes	Migrantes con necesidades	Porcentaje
Brasil	365,4	298,3	81,6
Chile	448,1	264,8	59,1
Colombia	2.480,0	1.990,0	80,3
Ecuador	502,2	389,6	77,6
Perú	1.490,0	966,2	64,8
Caribe	201,2	169,6	84,3
Centroamérica y México	257,6	148,3	57,5
Cono Sur	212,6	141,7	66,6

Fuente: Plataforma Regional de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela (R4V) (2022). *Ánalisis de necesidades de refugiados y migrantes*. <https://www.r4v.info/es/document/rmna-2022-analisis-de-necesidades-de-refugiados-y-migrantes>, pág. 10.

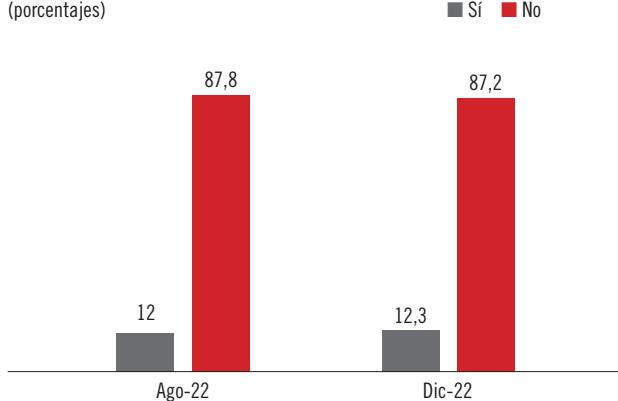
El 24 de septiembre de 2022, durante su intervención en la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, el excanciller de Venezuela, Carlos Farías, afirmó que el sesenta por ciento de los migrantes venezolanos habían regresado al país, huyendo de los malos tratos y la persecución de la que son víctimas.⁶ Sin embargo, esta cifra no ha sido respaldada por alguna fuente oficial o extraoficial. En esa fecha, la Plataforma R4V reportaba que 6,8 millones de migrantes venezolanos se encontraban fuera del país, lo cual implicaría que unos cuatro millones de personas habrían regresado a Venezuela: una cifra que ninguna fuente puede confirmar.

En enero de 2023 el nuevo canciller, Yván Gil, afirmó durante una entrevista que más de 300.000 venezolanos habían regresado voluntariamente al país desde el año 2020. Además, según cifras proporcionadas por el Ministerio de Relaciones Exteriores, desde el año 2018, 29.124 venezolanos han regresado al país con el apoyo del «Plan Vuelta a la Patria» (PVLP).⁷ El PVLP es una política del gobierno venezolano que ofrece asistencia administrativa, logística y financiera para el retorno voluntario —por vía aérea, terrestre o marítima— de migrantes en situación de vulnerabilidad que carecen de medios para regresar al país. Una vez en el país, los repatriados son incorporados a programas sociales del gobierno. Si se contabilizan los retornos voluntarios con y sin asistencia gubernamental, la cifra oficial asciende a casi 330.000 personas que han regresado al país en los últimos años: un 4,5 por ciento del total de migrantes.

Fuentes independientes confirman que, aunque el retorno migratorio no ha sido masivo, sí ha sido constante. En una encuesta nacional de opinión pública realizada por Equilibrium Cende, el 12,3 por ciento de los hogares declaró que alguno de sus miembros había regresado al país luego de haber emigrado, cifra que representa alrededor de 288.000 hogares (cada hogar puede tener uno o más retornados).⁸ Esta cifra guarda cierta correspondencia con lo afirmado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, y sugiere que el número de migrantes retornados a Venezuela desde el año 2020 ronda las 300.000 personas.

Aunque el número de migrantes que han regresado es aún reducido en comparación con el total de migrantes, este

Hogares venezolanos que reportan algún migrante retornado: agosto-diciembre 2022 (porcentajes)



Hogares encuestados: agosto (1.311), diciembre (1.259).

Fuente: Equilibrium Cende (2022). *Encuesta nacional de opinión pública. Sistema Equi Express.* Trabajo no publicado.

fenómeno ha comenzado a ser relevante en el ámbito social y ha captado la atención del imaginario colectivo. Según la más reciente encuesta nacional realizada por Equilibrium Cende, el 69 por ciento de los venezolanos encuestados afirmó conocer a, al menos, algún familiar o amigo que regresó a Venezuela. De este grupo, el 45 por ciento conoce a varios retornados, mientras que el 24 por ciento conoce un caso. Los países que registran mayor cantidad de retornos son Colombia, Perú, Chile y Ecuador, los países con mayores cantidades de migrantes venezolanos. En estos cuatro países el porcentaje de PIN supera el 65 por ciento, por lo que no es sorprendente que muchas personas consideren la opción de regresar a su país de origen o trasladarse a un tercer país.⁹

Al analizar las perspectivas del retorno en el futuro cercano, puede preverse un aumento gradual, pero no masivo. En la encuesta de abril de Equilibrium Cende, el veinte por ciento de los hogares encuestados declaró que algún miembro de su familia que migró tiene la intención de regresar a Venezuela en los próximos doce meses. Este dato respalda la tendencia prevista por la Plataforma R4V, que pronostica un aumento gradual de los movimientos de retorno debido al creciente flujo migratorio desde Colombia y Brasil hacia Venezuela.¹⁰

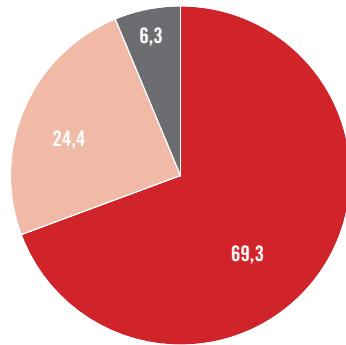
El hecho de que un creciente número de migrantes esté regresando a Venezuela, o considere hacerlo en el futuro cercano, no implica que tengan intenciones de permanecer en el país: el 38 por ciento de los migrantes que han regresado a Venezuela tiene intenciones de emigrar de nuevo, mientras que el 37 por ciento aún no sabe qué hará en el futuro.¹¹ Estos datos sugieren que existen al menos dos grupos de retornados: los que regresan para «probar suerte», y aún no han decidido la duración de su permanencia en el país, y los que regresan convencidos de que su estadía será temporal, para ahorrar dinero y luego emigrar a un tercer destino (principalmente, Estados Unidos).

¿Qué dicen los retornados?

Desde el último trimestre de 2022 se ha observado un aumento del número de migrantes que regresan a Venezuela para volver a emigrar. Esto se debe a la desaceleración de la actividad económica y a un nuevo episodio inflacionario que ha empeorado las expectativas socioeconómicas del país a corto y mediano plazo. En este contexto, muchos de los mi-

Personas que conocen a algún familiar o amigo que emigró y regresó a Venezuela: abril de 2023 (porcentajes)

■ Conoce ■ No conoce ■ No responde



Personas encuestadas: 1.275.

Fuente: Equilibrium Cende (2023). *Encuesta nacional de opinión pública. Sistema Equi Express.* Trabajo no publicado.

grantes que han regresado consideran que el país todavía no ofrece las oportunidades necesarias para su desarrollo y optan por explorar nuevas posibilidades en un tercer destino.

Un informe publicado en diciembre de 2022 por el Centro de Migración Mixta —una red global de estudio de los fenómenos migratorios— muestra las motivaciones, expectativas e intenciones de los migrantes retornados a Venezuela que permiten comprender su perfil sociodemográfico y sus perspectivas futuras. El 66 por ciento de los retornados encuestados tenía un estatus migratorio irregular en su país de acogida, el 17 por ciento tenía un estatus de protección temporal y menos del seis por ciento eran oficialmente residentes temporales.¹² La mayoría de las personas que regresaron a Venezuela no pudieron establecerse legalmente en el país de acogida, lo que les impedía acceder a una amplia variedad de derechos, bienes y servicios.

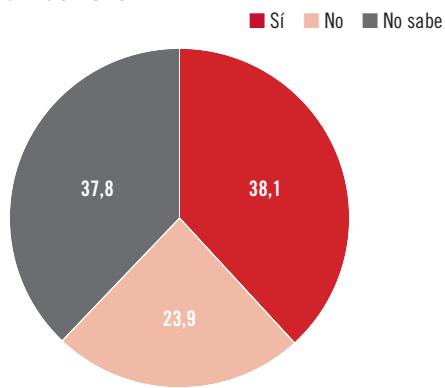
El análisis de las razones que llevaron a las personas a abandonar su país de acogida arrojó que solo un 18 por ciento retornaba voluntariamente a Venezuela porque ya había alcanzado sus objetivos en otro país. En contraste, el 71 por ciento de los encuestados mencionó que su retorno a Venezuela lo impulsaron las condiciones de vida que tenía en su país de acogida. Las principales razones mencionadas fueron acceso insuficiente a servicios de salud, educación y vivienda (27 por ciento), imposibilidad de ganarse la vida (26 por ciento), discriminación en el país de acogida (23 por ciento), dificultad para establecerse (22 por ciento) y falta de oportunidades para regularizar su estatus migratorio (18 por ciento).¹³

El Análisis de necesidades de refugiados y migrantes reveló que la mitad de los migrantes venezolanos en América Latina carece de acceso a viviendas dignas, servicios de salud y educación. Además, el impacto prolongado de la pandemia en la actividad económica y en las tasas de desempleo ha hecho más difícil que los migrantes obtengan ingresos y puedan establecerse. Las políticas migratorias recientes que apuntan a la flexibilización de las expulsiones, el discurso político xenófobo y el deterioro de la convivencia en los países de acogida han aumentado la intención de los migrantes venezolanos de regresar a su país.¹⁴

Tras evaluar las motivaciones del retorno a Venezuela, se observa que los factores emocionales ocupan un lugar

Personas que conocen a algún familiar o amigo que regresó a Venezuela y tiene intenciones de volver a emigrar: abril de 2023

(porcentajes)



Personas encuestadas: 884.

Fuente: Equilibrium Cende (2023). Encuesta nacional de opinión pública. Sistema Equi Express. Trabajo no publicado.

predominante. Un 81 por ciento de los encuestados mencionó el deseo de reunirse con familiares y amigos, mientras que un 63 por ciento señaló la nostalgia por el hogar como razones principales para su regreso. En segundo lugar se encuentran los motivos de carácter económico, como la percepción de mejores oportunidades económicas en Venezuela (23 por ciento), el deseo de emprender o invertir en el país (19 por ciento) y la existencia de oportunidades laborales (11 por ciento).¹⁵

Para comprender la relevancia de los factores emocionales en la decisión de retornar a Venezuela, Equilibrium Cende realizó una serie de grupos focales con personas que habían regresado al país durante los últimos años. Los testimonios de los participantes revelaron motivos profundamente personales que los impulsaron a volver: deseo de reunir a la familia después de las muertes ocurridas durante la pandemia; sensaciones de soledad, tristeza y depresión que experimentaban en el extranjero; dificultades para adaptarse a una nueva cultura, clima y sociedad; y en general, la sensación de sentirse ajenos a su nueva vida.¹⁶

Al consultar a las personas que han regresado a Venezuela sobre los desafíos que esperan enfrentar, la gran mayoría está consciente de la inestable situación socioeconómica del país y espera afrontar varios desafíos críticos. Las principales preocupaciones son asegurar un ingreso estable (76 por ciento), acceder a servicios básicos como alimentos y agua (57 por ciento), experimentar fracaso y vergüenza por no haber logrado sus objetivos en el exterior (28 por ciento) y acceder a servicios de salud de calidad (23 por ciento).¹⁷

Los testimonios de los grupos focales también sugieren que las personas que han regresado están conscientes de las barreras estructurales persistentes en Venezuela, como alto costo de vida, dificultad para conseguir empleos bien remunerados y fallas en los servicios públicos.¹⁸ A pesar de ello señalan que han visto algunas mejoras en el país desde que se fueron, como mayor abastecimiento de productos, menos fallas en los servicios públicos, mejoras en el espacio urbano y mayor actividad económica y comercial, entre otras. El mensaje parece ser: «Vamos a darle una segunda oportunidad al país mientras decidimos nuestro futuro a largo plazo».

Políticas para el retorno

El retorno de los venezolanos se ha vuelto cada vez más frecuente en la migración hacia América Latina y el Caribe. Aunque el debate actual sobre la migración venezolana se centra en la persistencia de la intención migratoria, el aumento significativo de los venezolanos que transitan por rutas terrestres hacia Estados Unidos a través de Centroamérica y México, y el creciente movimiento secundario entre los países de acogida, no debe pasarse por alto el monitoreo de los flujos de retorno al país.

Dado que se espera un aumento gradual de los movimientos de retorno, es necesario abordar el tema desde dos frentes:

1. Ampliar la cobertura de los programas de retorno voluntario asistido y reintegración, sean proporcionados por el Estado (como el Plan Vuelta a la Patria) o por agencias de cooperación internacional, con la finalidad de proteger a los migrantes que se encuentran en situación de extrema vulnerabilidad y no cuentan con los medios para regresar a Venezuela y reintegrarse socioeconómicamente de manera autónoma.
2. Diseñar una política pública sobre el retorno, la readmisión y la reintegración de los venezolanos que han regresado al país o tienen intenciones de hacerlo en el futuro cercano.

Es necesario acompañar el retorno seguro y digno de quienes deseen hacerlo, atender las necesidades humanitarias de quienes llegan en situación de extrema vulnerabilidad y ofrecer oportunidades de desarrollo a quienes llegan con un capital social e intelectual que puede aportar valor diferencial al país.

NOTAS

- 1 Plataforma Regional de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela (R4V) (2023). *Refugiados y migrantes de Venezuela*. <https://www.r4v.info/es/refugiadosymigrantes>
- 2 Plataforma Regional de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela (R4V) (2022). *Ánalisis de necesidades de refugiados y migrantes*. <https://www.r4v.info/es/document/rmna-2022-analisis-de-necesidades-de-refugiados-y-migrantes>
- 3 Plataforma Regional de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela (R4V) (2022).
- 4 Cohen, P. (2022). La guerra de Rusia en Ucrania afecta a la economía mundial. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2022/03/01/espanol/rusia-ucrania-economia-mundial.html>
- 5 Plataforma Regional de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela (R4V) (2022).
- 6 Avendano, S. (2022, 1 de octubre). ¿Es cierto que 60 por ciento de la migración venezolana volvió al país? *Efecto Cocuyo*. <https://efectococuyo.com/cocuyo-chequea/60-de-la-migracion-venezolana-inchequeable/>
- 7 Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Exteriores (Venezuela) (2022). *Plan Vuelta a la Patria: 4 años garantizando unión a las familias venezolanas*. <https://mppre.gob.ve/2022/08/27/plan-vuelta-patria-garantizando-union-familias-venezolanas/>
- 8 Equilibrium Cende (2022). *Encuesta nacional de opinión pública*. Sistema Equi Express. Trabajo no publicado.
- 9 Equilibrium Cende (2023). *Encuesta nacional de opinión pública*. Sistema Equi Express. Trabajo no publicado.
- 10 Equilibrium Cende (2023).
- 11 Equilibrium Cende (2023).
- 12 Mixed Migration Centre (2022). *Retornando a Venezuela: motivaciones, expectativas e intenciones*. <https://mixedmigration.org/resource/returning-to-venezuela/>
- 13 Mixed Migration Centre (2022).
- 14 Plataforma Regional de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela (R4V) (2022).
- 15 Mixed Migration Centre (2022). *Retornando a Venezuela: motivaciones, expectativas e intenciones*. <https://mixedmigration.org/resource/returning-to-venezuela/>
- 16 Equilibrium Cende (2023b). *Grupos focales de migrantes retornados a Venezuela*. Trabajo no publicado.
- 17 Mixed Migration Centre (2022).
- 18 Equilibrium Cende (2023b).

La ciberdelincuencia quiere tus datos

Luis Ernesto Blanco

Luis Ernesto Blanco, profesor de periodismo digital en la Universidad Católica Andrés Bello.
Jefe de redacción del portal informativo Runrun.es

La seguridad digital puede comprometerse fácilmente y los criminales están en internet, esperando la víctima más vulnerable.

Mucha gente piensa que por ser desconocida o no poseer bienes de fortuna está protegida de un ciberataque o de la ciberdelincuencia, porque a nadie le interesa lo que hace en la red. La mayoría de los usuarios de internet peca de ingenua en el modo de manejarse en los espacios virtuales: pone en riesgo su información personal, su entorno y su seguridad en general.

Si internet abrió una ventana de conexión con el mundo para acceder a la información, desde cualquier sitio y cualquier dispositivo, también destapó un hueco en materia de seguridad. Muchas personas dependen de la red para sus trabajos: envían o reciben correos electrónicos, hacen entrevistas y reuniones en plataformas como Zoom, guardan sus archivos en Google Drive y utilizan las redes sociales para promocionarse y distraerse. Las huellas que van dejando cada lugar recorrido, cada sitio visitado y cada gusto expresado —en muchos casos reveladores de vanidad e ingenuidad— quedan disponibles para quien quiera hurgar en ellas.

Adicionalmente están los dispositivos: se usan teléfonos móviles y computadoras portátiles o de escritorio «sin manejar las prácticas y los elementos indispensables para proteger la información de un posible ataque informático o del robo por parte de un hacker o espía», según asegura Jorge Luis Sierra, periodista mexicano y consultor enfocado en la intersección de tecnología, seguridad cibernetica y periodismo de investigación.¹

Todo tipo de amenazas

Profesionales como los periodistas son especialmente susceptibles de ser atacados. Son vulnerables a los sujetos que investigan y lo peor es que no siempre pueden confiar en los gobiernos para recibir protección. «La seguridad digital es un proceso que implica la evaluación de los factores de riesgo, así como el uso de tecnologías y herramientas para proteger la privacidad y la integridad de la información con la que trabajas en internet y en redes sociales».²

Las principales amenazas que enfrentan los usuarios de entornos digitales son la intervención sin permiso de dispositivos digitales (hackeo), el robo o decomiso, la pérdida involuntaria de datos y dispositivos, y el uso de información para hostigamiento digital. Las personas participan en los entornos digitales sin clara conciencia del riesgo que corren y de las maneras de protegerse, o al menos obstaculizar el trabajo de los ciberdelincuentes.

La capacitación en seguridad digital no está sistematizada o no es integral. Tampoco existe una solución que sirva por igual para todos los casos. Cuidar el entorno digital dependerá del grado de riesgo que perciba

La mayoría de los usuarios de internet peca de ingenua en el modo de manejarse en los espacios virtuales.

la persona, quien deberá incorporar herramientas de seguridad y mejorar su protección en la medida en que su trabajo y la información que maneja se lo exija.

¿Qué hacer?

La seguridad digital puede comprometerse fácilmente y los criminales están en internet esperando la víctima más vulnerable. El exceso de confianza y la comodidad forman una combinación nefasta contra la integridad digital. Para cada tipo de ataque cibernetico existen técnicas de protección que, sin ser totalmente eficaces, pueden ayudar a disminuir los riesgos.

Ante el robo o decomiso de dispositivos es importante saber que lo valioso no es el dispositivo en sí, sino la información que contiene. Por ello es recomendable mantener encriptados los teléfonos y las computadoras, y no perderlos de vista ni siquiera en la habitación de un hotel. Si no los llevan consigo, vale la pena guardarlos en la caja fuerte, con una clave segura. No es paranoia, sino sentido común.

La mayor vulnerabilidad suele provenir del uso de contraseñas débiles, fácilmente predecibles o, peor aún, anotadas en papeles junto a la computadora para evitar olvidarlas. Aunque resulte incómodo, lo recomendable es usar claves de más de quince caracteres y cambiarlas con cierta frecuencia. Lo mejor es usar un gestor de claves en internet, para que solo sea necesario memorizar una clave.

Las escuchas de llamadas telefónicas pueden mitigarse con equipos que detectan el uso de micrófonos y la instalación de programas maliciosos se contrarresta al evitar abrir vínculos o archivos sospechosos. Otra medida de seguridad consiste en usar registradores de golpes al teclado o impulsos eléctricos (*key loggers*), que impiden a los espías saber qué se escribe.

No se debe olvidar la instalación de un buen programa antivirus y otras medidas de sentido común, tales como no cargar la batería del celular o la computadora en conexiones no confiables, no conectarse a una red wifi insegura, utilizar el anonimato en la red, ocultar la dirección del protocolo de internet (IP), navegar en modo incógnito en buscadores como Google Chrome o Firefox y utilizar navegadores como TOR y VPN. También es buena idea usar carpetas encriptadas para guardar información confidencial o encriptar el disco duro entero.

Lo importante es recordar que nadie está ciento por ciento protegido en el mundo digital. En la medida en que la información que se maneje sea sensible, es necesario optar por aplicaciones y protocolos con mayores patrones de seguridad. ■

NOTAS

1 Colmán, A. (2022). *Recomendaciones de seguridad digital para periodistas*. Red internacional de periodistas-International Journalists' Network. <https://ijnet.org/es/story/recomendaciones-de-seguridad-digital-para-periodistas>

2 Lozada, M. (2021). *Pasos básicos en seguridad digital para periodistas*. Global Investigative Journalism Network. <https://gijn.org/2021/08/06/seguridad-digital-basica/>

De empresas emergentes a unicornios latinoamericanos

Fabiana Culshaw

Periodista y psicóloga empresarial / fabianaculshaw@hotmail.com

**Los fondos de inversión evalúan cada vez más las empresas en las que colocan su dinero.
América Latina está en la carrera de sobrevivir o destacar.**

En un mundo al borde de la recesión, las empresas emergentes de América Latina tienen por delante un panorama complicado para conseguir fondos de inversión en 2023. La gran movida ocurrió durante la pandemia de la covid-19, con un incremento de la actividad de inversión de capital de riesgo; ahora, si bien algunas tendencias en esa línea continúan, existe mayor cuidado o miramiento con respecto a dónde se coloca el dinero.

Los fondos se han vuelto más exigentes y miran con lujo de detalles cada empresa que les resulta interesante. Pero no desembolsan con facilidad, como en los «tiempos de las vacas gordas».

A pesar del entorno adverso hay grandes fondos que no han perdido impulso. Esta es una buena noticia para las empresas emergentes que se esfuerzan para cumplir los estándares exigidos actualmente por los financieros.

Las mayores oportunidades están en las empresas emergentes que, en sus primeras fases, demuestran su potencial de llegar con productos o servicios a distintos mercados, en especial al estadounidense. Hay fondos de inversión que evalúan específicamente este último factor; es decir, si la empresa llega a diversos mercados pero no a Estados Unidos, el interés decrece.

Las estadísticas muestran que solo algunas empresas emergentes triunfan y, de las que logran algún éxito (buenos retornos de inversión), menos aún se convierten en unicornios. Por «unicornio» se entiende la empresa emergente privada que alcanza una valoración de mil millones de dólares.

En el mundo, en 2021, hubo 340 empresas emergentes que alcanzaron el estatus de unicornio (la mayoría en Estados Unidos, seguido por China). Esa cifra es superior a la de los cinco años anteriores juntos. Las tres industrias con más unicornios actualmente son 1) finanzas y seguros, 2) tecnología y telecomunicaciones, y 3) transporte y logística.

En América Latina también hay unicornios. Según diversos estudios existen 41 unicornios entre los más de mil registrados en el mundo. Brasil está a la cabeza, con la mitad de estas empresas, y le sigue México con 22 por ciento, pero casi todos los países tienen sus unicornios. Venezuela aún no ha alcanzado esa escala, pero hay emprendedores que brillan con sus propuestas de negocios en el exterior.

Nubank, OLX marketplaces, Kavak, NotCo, dLocal, Rappi, Cornershop, QuintoAndar, MercadoLibre son algunas de las más destacadas en este momento. Lo que se viene en 2023 no es fácil. Los expertos advierten que las emergentes necesitan prepararse más para recibir, o seguir recibiendo, capitales.

¿Qué evalúan los fondos de inversión? Están poniendo más atención a la estructura societaria de las emergentes, sus gobiernos empresariales, su grado de profesionalismo (que sean nuevas en el mercado no quieren decir que tengan que ser menos profesionales, al contrario), la calidad y el potencial de sus proyectos de productos o servicios, si han protegido sus marcas legalmente, sus sistemas de creación de procesos, procedimientos y buenas prácticas (incluso financieras) y, sobre todo, su escalabilidad. La importancia de la escalabilidad radica en que

los fondos de inversión siguen apostando a la globalización y, si los planes de negocios de las emergentes se quedan en su entorno nacional, este es prácticamente un hándicap insuperable.

Enumerar los factores que evalúan los fondos de inversión para decidir si invierten o no es sencillo, pero no lo es cumplirlos. Lo que predomina en las empresas emergentes es el caos, el entusiasmo con las ideas, y es normal que así sea. Por ello, dar el paso hacia un mayor ordenamiento del negocio produce valor diferencial.

Esto incluye bases de datos y procesamiento inteligente de información, conocimiento y cumplimiento de leyes, y parámetros de referencia (*benchmarking*). En estos frentes los emprendedores de América Latina tienen que formarse más, o rodearse de especialistas que los respalden u orienten. Generalmente tienen buenas ideas y aprenden a desarrollarlas, pero necesitan complementar sus experiencias del negocio con otras disciplinas y mejorar sus redes para fortalecer sus perfiles.

Las proyecciones indican que hacia finales de 2023 habrá una recuperación del capital de riesgo para emprendimientos en etapas tempranas. Mientras tanto, el mercado estará bastante frío y se notará mayor preferencia por empresas un poco más maduras. Por eso, las emergentes van a tener que remar más y prepararse mejor para atraer capitales.

Biotecnología y servicios basados en inteligencia artificial, en los más diversos rubros, están entre las verticales de negocios mejor perfiladas. Todo depende de la calidad y la preparación de la propuesta, entre otras condiciones. □

Nubank, OLX marketplaces, Kavak, NotCo, dLocal, Rappi, Cornershop, QuintoAndar, MercadoLibre son algunas de las más destacadas en este momento.

Carlos Jaramillo
Director académico del IESA

El fin del dinero barato: ¿qué pasará con los fondos indizados?

Entre 2008 y 2022 el dinero barato fue el factor global común que mantuvo altas las correlaciones entre los rendimientos de las acciones, los instrumentos de renta fija y hasta los precios de las materias primas. En 2022 este factor desapareció y la estrategia de invertir en fondos indizados ya no será el tiro al piso de la década pasada.

El horizonte de inversión de los grandes inversionistas institucionales —como los fondos soberanos o los fideicomisos de las grandes universidades del primer mundo— se mide en siglos; el de los individuos, en el mejor de los casos, en décadas. Por lo tanto, toda estrategia de inversión individual es una apuesta a que, en ese «corto periodo», se encontrará el grupo de activos con el mejor desempeño económico.

Entre 2008 y 2022, cuando los bancos centrales de los países desarrollados inyectaron grandes cantidades de recursos para paliar la Gran Crisis Financiera y la pandemia de la covid, el dinero barato fue el factor global común que mantuvo muy correlacionados los rendimientos de las acciones de oferta pública o colocación privada, los instrumentos de renta fija y hasta los precios de las materias primas. En un contexto de alta correlación de activos financieros, los fondos indizados funcionan muy bien, pues sus rendimientos son muy similares a los de aquellos que ejecutan estrategias activas; y sus costos de manejo, sustancialmente menores. No en vano el crecimiento de los fondos pasivos —los que replican índices bursátiles— fue exponencial en los últimos quince años.

En 2022 ese factor global común desapareció. Con el crecimiento descontrolado de la inflación en los países

desarrollados, los bancos centrales tuvieron que subir las tasas de interés, lo que acabó con el dinero barato y obligó a las grandes empresas a readjustar sus planes de acción. Además del alza del costo del dinero, las empresas han tenido que lidiar con tres factores: desglobalización creciente, inestabilidad del suministro de energía y cambios en la composición de la fuerza laboral de los países desarrollados, producto del envejecimiento de la población y el deseo de algunos individuos de desarrollar proyectos personales fuera de las grandes empresas.

En la nueva realidad emergente la correlación entre las principales familias de activos financieros se reducirá, y la estrategia de invertir en fondos indizados ya no será el tiro al piso de la década pasada. ¿Qué deberán hacer los inversionistas en este nuevo contexto? Volver a pasar por la compleja tarea de identificar sectores ganadores y, a partir de allí, escoger acciones, instrumentos de renta

Los inversionistas deberán volver a pasar por la compleja tarea de identificar sectores ganadores.

fija, materias primas y productos derivados; en otras palabras, volver a utilizar vehículos de inversión que sigan estrategias activas, diseñadas precisamente para identificar tales sectores ganadores.

Una vasta bibliografía muestra que, lamentablemente, muchos fondos activos tienen desempeños inferiores a los que siguen estrategias pasivas, sobre todo cuando se toman en cuenta los costos de manejo de activos. En la nueva realidad, seguramente, muchos títulos financieros están subvalorados y se confunden con otros muy afectados por el alza de las tasas de interés y la iliquidez de algunos segmentos de los mercados financieros.

¿Qué pasará con los fondos indizados? Sin duda, seguirán siendo parte del menú de los inversionistas individuales. Pero hay dos factores intrínsecos al manejo de carteras de inversión que siempre deben tenerse en cuenta: 1) la tarea principal de todo gestor de fondos es tratar de identificar las tendencias que generarán valor en los próximos años y 2) al no tener un horizonte de inversión infinito, buena parte del desempeño económico de una cartera dependerá de las características del ciclo económico en el cual nos toca vivir, y ese hecho no lo controla nadie. ☐

¿Coinciden con la teoría las recomendaciones financieras más populares?

En muchos casos, los libros de finanzas personales más populares tienen a su favor el hecho de que sus recomendaciones son sencillas y reconocen problemas de motivación y otras limitaciones que sufren las personas al gestionar sus finanzas.

La academia tiene la vieja aspiración de que el conocimiento desarrollado por ella se incorpore a la vida cotidiana de las personas mediante orientaciones que faciliten sus decisiones. La verdad es que, aunque el conocimiento permea, lo logra haciendo concesiones y sacrificando cierto rigor con el fin de hacerse más asequible.

En octubre de 2022, el profesor James J. Choy, de la escuela de gerencia de la Universidad Yale, publicó un trabajo en la colección de la Oficina Nacional de Investigación Económica (NBER), titulado «El asesoramiento financiero popular y los profesores», en el que contrasta las recomendaciones de los artículos académicos con el contenido de 47 libros superventas de finanzas personales.

Los temas que se analizaron fueron estrategia de ahorro, composición de carteras de inversión, pertinencia de los dividendos, papel de las acciones de empresas pequeñas o «subvaluadas» en las carteras personales, diversificación internacional de activos financieros, pertinencia de invertir en fondos activos o pasivos, gestión de deudas no hipotecarias y selección de contratos hipotecarios. En el caso de las estrategias de ahorro, la academia sugiere a los individuos destinar a tal fin las cantidades que excedan sus necesidades básicas. Tales montos deben variar durante su ciclo de vida, y alcanzar un máximo cuando la persona esté en su cúspide de ingresos. Por su parte, los consejeros de inversión prefieren que las personas guarden un porcentaje fijo del ingreso a lo largo de su vida, entre

RIESGO Y GANANCIA

diez y quince por ciento, para formar un hábito y no caer en la tentación de desviar recursos a otros fines.

Los modelos teóricos consideran que los activos financieros son fungibles; es decir, intercambiables unos por otros. En otras palabras, una acción común de una empresa es idéntica a otra de la misma corporación.

Los consejeros de inversión recomiendan tener distintos tipos de cuentas para atender metas financieras específicas; por ejemplo, cuentas para cubrir las vacaciones y otras para completar la cuota inicial de una vivienda; una para el ahorro de largo plazo y otra para pagar gastos inesperados. Esta práctica es inconsistente con el concepto de fungibilidad, pues muchos inversionistas dan distintas valoraciones emocionales a estas cuentas, según el posible uso de los fondos.

Desde un punto de vista estrictamente económico, estos activos son fungibles y, por lo tanto, no hay razón económica para manejálos separadamente. Al fin y al cabo, dinero es dinero. Pero los asesores financieros sugieren cuentas separadas para reforzar la disciplina de ahorro o visualizar el cumplimiento de metas.

En cuanto a la composición de las carteras de inversión, los académicos han encontrado que las personas tienden a aumentar la proporción de sus inversiones en acciones a medida que transcurre su ciclo de vida laboral, y reducen drásticamente su tenencia a partir de la edad de retiro. Los consejeros financieros sugieren que, en la medida en que el horizonte de inversión sea más largo, mayor sea la proporción de recursos invertidos en acciones. Los fondos de reservas para emergencias deberían estar colocados en efectivo o depósitos a la vista.

El porcentaje de haberes colocado en acciones debe aumentar con la edad del inversionista hasta llegar al momento del retiro. Entonces se reduce de manera importante esa participación, con miras a reducir el riesgo de la cartera y proveerse de activos líquidos con los que comenzará a cubrir los gastos cotidianos.

Los asesores financieros enfatizan en el horizonte de inversión para escoger la proporción de la cartera que debe estar invertida en acciones. La teoría económica enfatiza que ese monto depende de la etapa del ciclo laboral de la persona.

Los consejeros sugieren que, para proteger el poder adquisitivo de los

ahorristas, estos deben comprar títulos valores con rendimientos superiores a la inflación esperada. Por ello, en períodos en que las tasas de interés son negativas, es necesario comprar títulos financieros más riesgosos.

La política de dividendos es uno de los temas que mayor cobertura ha recibido en la teoría económica, desde que Miller y Modigliani postularon en 1958 que los dividendos eran irrelevantes. Cualquier inversionista podía vender una porción de sus acciones cuando necesitara dinero, en lugar de esperar el pago de un dividendo para satisfacer sus necesidades de liquidez.

Este postulado de Miller y Modigliani funciona en un mundo sin impuestos ni costos de transacción. Pero, en países como Estados Unidos, el tratamiento impositivo dado a los ingresos por intereses y dividendos es mucho más exigente que el que reciben las ganancias de capital.

Los consejeros rechazan el postulado de irrelevancia de los dividendos de Miller y Modigliani, y promueven la compra de acciones de empresas conocidas por su generosa política de divi-

Los libros de difusión incluyen contenidos no avalados por la teoría, pero tienen a su favor el hecho de que sus recomendaciones son sencillas.

dendos, como una manera de generar ingreso corriente para los inversionistas pese a las implicaciones impositivas. La compra de acciones para obtener ingresos corrientes se popularizó en las últimas dos décadas, cuando el rendimiento de los instrumentos de renta fija llegó a niveles cercanos a cero.

Los consejeros analizan los dividendos y las ganancias de capital como atributos sin conexión alguna, lo cual es un error. Olvidan que los flujos de caja repartidos vía dividendos tienen un impacto negativo en el precio de la acción.

Históricamente las acciones de empresas pequeñas (*small cap*) o las que se venden a descuento con respecto a otras compañías de su sector (*value stocks*) han tenido mejor desempeño que las acciones de empresas grandes o de alto crecimiento. La teoría financiera no ha logrado explicar el porqué de tal diferencia de retorno. Los consejeros de inversión tienen opiniones muy diversas sobre la pertinencia de inver-

tir en estos grupos de acciones; sin embargo, existe la percepción de que al ser estas empresas más riesgosas deberían ofrecer mayores rendimientos.

La teoría financiera no sustenta la preferencia por las acciones de empresas pequeñas ni por las que se venden a descuento con respecto a otras compañías de su sector, por lo que no tiene sentido hacer recomendaciones generales sobre uno u otro estilo de inversión. Hay empresas que son rentables y otras que no, y el desempeño histórico no es buen predictor del desempeño futuro.

En cuanto a la diversificación internacional, la teoría económica propone que, en un mundo ideal donde los inversionistas sean homogéneos y no haya costos de transacción, las carteras de inversión deberían reflejar el porcentaje de participación de cada mercado nacional en el mercado accionario mundial. En la práctica, la mayoría de los inversionistas tiende a preferir acciones de sus mercados nacionales sobre las del resto del mundo. Los consejos de los asesores de inversión tienden a reforzar el sesgo hacia las inversiones nacionales, sin dar mayores argumentos de por qué hacerlo.

La teoría financiera y las recomendaciones de los consejeros de inversión coinciden en priorizar el uso de fondos pasivos por encima de los activos. En las últimas dos décadas, el rendimiento de los fondos pasivos ha sido superior al de los activos. Esta coincidencia de opiniones puede provenir del hecho de que las estadísticas sobre rendimiento medio y la persistencia del rendimiento en el tiempo (tanto de los activos como de los pasivos) son sencillas de calcular y entender, y han sido ampliamente publicitadas.

Con respecto al pago de deudas no hipotecarias, la teoría financiera recomienda pagar primero las deudas contratadas a mayores tasas de interés y nunca mantener simultáneamente una deuda costosa y un activo de bajo rendimiento. Los consejeros se preocupan no solo de las tasas de interés a las cuales se contratan las deudas, sino también de los montos de los saldos deudores. En algunos casos recomiendan pagar las deudas más pequeñas, independientemente de sus costos financieros, para que los deudores sientan «victorias tempranas» que los estimulen a mantener un plan de saneamiento de sus finanzas personales.

Los consejeros sugieren en muchos casos mantener simultáneamente una deuda costosa y un activo de bajo

rendimiento para estimular a los individuos a mantenerse dentro de un plan de saneamiento de sus finanzas personales. Sostienen que algunas personas, al cancelar sus deudas con sus ahorros, tendrían la tentación de volver a endeudarse. Otras, al ver mermados sus ahorros, podrían sentir que no serían capaces de reponer lo gastado y perderían la motivación para continuar ahorrando.

En lo referido a la escogencia de créditos hipotecarios, en economías donde se puede escoger entre tasas de interés fijas o variables, la teoría económica sugiere escoger las hipotecas de tasas variables (salvo en el caso de que las tasas de interés sean muy bajas), pues el valor presente de los flujos de pagos se mantiene invariable. Aunque al subir las tasas de interés aumentan los pagos mensuales, también lo hace la tasa de descuento a la que esos pagos se traen al presente. En el caso de las hipotecas a tasa fija, si las tasas de interés suben, el deudor hipotecario está protegido; pero si bajan, en teoría, la persona podría refinanciar en mejores condiciones. Lamentablemente no siempre es posible tal refinanciamiento. Los consejeros tienden a recomendar las hipotecas a tasa fija, para evitar a los inversionistas la angustia de vivir el aumento de la cuota mensual hipotecaria.

Como conclusión general, Choy afirma que, en muchos casos, los libros de difusión incluyen contenidos no avalados por la teoría, pero tienen a su favor el hecho de que sus recomendaciones son sencillas y reconocen algunos problemas de motivación y otras limitaciones que sufren las personas al gestionar sus finanzas. Es necesario desarrollar modelos teóricos que consideren aspectos idiosincrásicos de los inversionistas, que captén sus temores, sus preferencias por la liquidez y otras variables no económicas que gobernan sus decisiones financieras, para ofrecer recomendaciones más sólidas y útiles a los beneficiarios últimos de la teoría económica: el común de las personas.

En un país en desarrollo, donde no existe una gran variedad de productos financieros, algunas de estas conclusiones pueden resultar de aplicación limitada. Pero, en la medida en que los procesos migratorios se agudizan y las economías nacionales se hacen más sofisticadas, debe expandirse la cultura financiera de los individuos, para que pueden interactuar apropiadamente con sus empleadores y diversos tipos de proveedores de servicios financieros. ■

La opción de venta de la Reserva Federal

Allan Greenspan implantó la política de bajar la tasa de fondos federales cada vez que el mercado accionario mostraba caídas cercanas al veinte por ciento. Es comprensible que los actores del mercado financiero quieran que la FED suscriba una opción parecida; pero está todavía lejos de concretarse, si es que sucede.

La teoría de opciones permite no solamente valorar productos derivados, lo que no es poca cosa, sino también explicar el impacto de algunas decisiones de organismos públicos y empresas privadas. Al establecer símiles

Gran parte del negocio del sector financiero de las dos últimas décadas se ha basado en una abundante oferta de fondos a muy bajos costos.

entre decisiones gerenciales y opciones de compra y venta, los académicos pueden analizar más claramente los impactos y costos de tales decisiones.

La opción de venta de Greenspan (*Greenspan Put*, como se conoce en inglés) es el nombre de una política implantada por Allan Greenspan —presidente de la Reserva Federal (FED) entre 1987 y 2006—, que consistía en bajar la tasa de fondos federales cada vez que el mercado accionario mostraba caídas cercanas al veinte por ciento. La reducción del costo del dinero ayudaba a revertir la caída bursátil y funcionaba como una póliza de seguro contra el siniestro de la caída del precio de las acciones, tal como lo hace una opción de venta (*put*).

Al darle soporte al mercado accionario, Greenspan trataba de evitar que la economía estadounidense entrara en crisis. Debido a la ocurrencia de hechos tales como la caída de las puncotocom, la crisis inmobiliaria de 2007 y la pandemia de la covid, muchos actores del mercado financiero esperan que, en situaciones de incertidumbre

económica, la FED salga a rescatarlos con la *Greenspan Put*. Tal expectativa ha hecho que la tolerancia al riesgo se haya vuelto más generalizada.

En la actualidad hay dos visiones encontradas sobre el futuro cercano de la economía estadounidense y su impacto en los mercados financieros. Una de ellas es la de los técnicos de la FED y otra la de los gestores de carteras de inversión.

Los técnicos de la FED esperan seguir aumentando la tasa de fondos federales, hasta que haya evidencias claras de que la inflación está en vías de alcanzar la meta de dos por ciento, y están dispuestos a pagar el precio de una recesión si es necesario. La tasa de redescuento empezaría a bajar nuevamente cuando la FED considere que el fenómeno inflacionario haya dado señales claras de estar controlado. De imponerse esta visión, el mercado accionario podría mantenerse deprimido por tiempo indefinido.

Los gerentes de inversión, aunque no tienen una visión monolítica sobre la evolución de la inflación, tienden a comprar la idea de que la FED podría dejar de subir la tasa de los fondos federales en los próximos meses, y comenzar a bajarla a finales de 2023. Si este fuese el caso, un mercado accionario alcista podría comenzar cuando las señales de una reducción de tasas fuesen claras. Esta expectativa ha alimentado un repunte, en lo que va de 2023, de los activos financieros más riesgosos y especulativos.

Una reducción de la tasa de los fondos federales en un futuro próximo luce muy prematura, sobre todo si se considera que la inflación se mantiene muy por encima de cualquier objetivo razonable. Es comprensible que los actores del mercado financiero quieran que la FED cambie de rumbo y suscriba otra opción *put*. Gran parte del negocio del sector financiero de las dos últimas décadas se ha basado en una abundante oferta de fondos a muy bajos costos.

La credibilidad del banco central estadounidense está en juego. Su retraso en reconocer que la inflación no es un fenómeno transitorio no le da oportunidad para cometer un segundo error de juicio.

Nadie quiere una recesión. Pero permitir que la inflación vuelva a repuntar, debido a una apresurada reducción de la tasa de fondos federales, podría causar daños incommensurables a la economía estadounidense, y al mundo en general. La opción de venta de la FED está todavía lejos de concretarse, si es que sucede. ■

Érika Hidalgo López
Periodista

La Electricidad de Caracas: un modelo exitoso que hizo historia por su calidad de servicio

La Electricidad de Caracas fue emblema de una Venezuela pujante y moderna. Su historia muestra lo mejor de la capacidad emprendedora del sector privado nacional. Iñaki Rousse Gordon dio testimonio de un proceso en el que participó como directivo de una empresa que, más allá de vender electricidad, mejoraba la calidad de vida y promovía la prosperidad económica.

Durante más de un siglo La Electricidad de Caracas (EDC) fue una empresa destacada, no solo por la calidad del servicio que prestó, sino también por su vocación de modernidad e innovación. Fue pionera, además, en el desarrollo de programas de responsabilidad social que llegaron a amplios sectores de la población.

Iñaki Rousse Gordon, quien se desempeñó como vicepresidente de EDC, contó la historia de esta empresa eléctrica venezolana que, en su opinión, fue cátedra permanente de gestión eficiente, en todos los órdenes. Rousse estuvo en la empresa durante más de 25 años, hasta el año 2000, cuando la organización fundada en 1895 dejó ser una empresa privada de capital venezolano tras la oferta pública de adquisición de la estadounidense Applied Energy Services (AES), bajo cuya gestión EDC fue posteriormente estatizada en 2007.

En una conferencia virtual organizada por el IESA en el Diplomado de Formación de Gerentes para la Industria del Agua y el Saneamiento, Rousse Gordon contó que el fundador de EDC, el joven ingeniero Ricardo Zuloaga Tovar, sembró elementos fundamentales de una cultura organizacional que no deja de aportar enseñanzas. Con un capital de 500.000 bolívares (unos tres millones de dólares de hoy), levantado entre diferentes accionistas, el sueño de electrificar a Caracas se comenzó a cumplir con eficiencia, destreza técnica y compromiso con los equipos de trabajo. Rousse recuerda que Zuloaga Tovar

... tuvo conciencia del valor del recurso humano. En 1917, cuando en Venezuela ni se hablaba de una Ley del Trabajo, el ingeniero Ricardo Zuloaga Tovar hizo un documento que estableció reglas, compromisos y obligaciones de la empresa con sus trabajadores. En ese docu-

mento se definen los principios y valores, una cosa impresionante, porque de eso hablan hoy las mejores escuelas de negocios. Además, describe a los trabajadores como amigos y compañeros de la empresa. Eso habla de ser visionario y líder.

El trabajo de Zuloaga Tovar no se limitó al ámbito interno, sino que tuvo la visión de abrir la empresa a nuevos capitales, mediante la emisión de acciones, para apalancar el crecimiento con solidez financiera. Zuloaga Tovar fue un pionero de la democratización del capital con la oferta pública de acciones.

En 1931 comenzó la idea de convertir a los trabajadores de la empresa en socios. Al final del siglo XX, el capital humano de la organización, ya convertida en un conglomerado diversificado y con operaciones internacionales, acumulaba once por ciento de las acciones de la empresa. Aquella no era una participación menor, vista la dispersión del capital de EDC que se cotizaba en el mercado de valores.

La reorganización

En 1924, a Ricardo Zuloaga Tovar lo sucede en el mando de la empresa Oscar Machado Hernández, que consiguió una empresa bien manejada y rentable. Pero debía enfrentar los retos impuestos por una demanda creciente, nuevas tecnologías y una mayor presencia del Estado en la prestación del servicio eléctrico. Se le recuerda por una reorganización de EDC que sentó las bases de un sistema de indicadores para hacer eficiente el seguimiento de todas las áreas de la empresa.

La Electricidad de Caracas adoptó la idea de que no era una simple vendedora de electricidad, sino que vendía **calidad** de vida.

Tacoa y el salto histórico

Un dinámico Oscar Machado Zuloaga tomó las riendas de EDC en los años sesenta del siglo XX: un período pujante cuando el desarrollo de la generación eléctrica dio pasos de gigante con el aprovechamiento del río Caroní como fuente abundante y económica de energía. Según Rousse Gordon,

cuando se habilitaron los recursos del Río Caroní, con energía limpia y barata, La Electricidad tuvo que interrelacionarse más con las empresas del Estado. Cadafe tenía grandes redes de transmisión por todo el país y la coordinación entre empresas públicas y privadas fue determinante porque, a finales de los ochenta, el 97 por ciento de la población tenía un suministro de electricidad constante y seguro. Edelca con Macagua nos permitía tener una energía confiable, limpia y económica.

Machado Zuloaga emprende entonces el diseño y la construcción de la planta de Tacoa, diseñada para operar con tres combustibles. Esto implicaba un reto no solo desde el punto de vista de la ingeniería, sino también en el sentido financiero. Con Tacoa EDC consolidaría una capacidad de servicio adecuada para una ciudad en constante crecimiento desordenado. Como explica Rousse Gordon,

gracias a su capacidad de gestión y a su habilidad para hacer una relación confiable y respetuosa con el sector público fue posible que se desarrollara un servicio con gran beneficio para el país, pues se firmó el contrato de interconexión que era un convenio entre La Electricidad de Caracas, Cadafe y Edelca, con un perfil profesional, porque se pensaba más en el país.

Aguerrevere: la diversificación

Con la llegada en 1985 de Francisco Aguerrevere, un gerente experimentado no solo en el negocio eléctrico, EDC se convierte en una gran empresa diversificada, con inversiones en telecomunicaciones (participó en el consorcio que obtuvo la gerencia de CANTV), hidrocarburos, agua, manufactura, servicios y, por supuesto, electricidad mediante la internacionalización del servicio.

Aguerrevere sentía, recuerda Rousse Gordon, que la empresa tenía un te-

cho que debía romper en todas las áreas, no solo para crecer financieramente, sino también para proporcionar vías de desarrollo al capital humano. Así, EDC comenzó desde la década de los ochenta diversos procesos de modernización, con la digitalización como guía.

La empresa adoptó la idea de que no era una simple vendedora de electricidad, sino que vendía calidad de vida. Por eso se estructuró una organización eficiente con un conjunto de indicadores que se seguían constantemente.

Al inicio del nuevo siglo EDC mostraba indicadores de satisfacción de clientes superiores al noventa por ciento. Su infraestructura, en constante actualización, permitía asegurar un tiempo promedio de fallas de apenas 315 minutos

«Llegamos a tener gran capacidad de gestión de las oficinas comerciales y de resolución de reclamos, con un promedio de respuesta de cien minutos».

por año, con 98 por ciento de recaudación, solo ocho por ciento de pérdidas técnicas y un escaso dos por ciento de pérdidas por pérdidas comerciales. Como asegura Rousse Gordon,

nosotros creímos en los clientes. No había esa regla de «pague y después vemos». Llegamos a tener gran capacidad de gestión de las oficinas comerciales y de resolución de reclamos, con un promedio de respuesta de cien minutos.

El expresidente de Hidrocapital, José María de Viana, afirma que EDC fue una escuela y un modelo para todas las empresas prestadoras de servicios en el país, públicas y privadas.

Los logros de aquella gerencia eficiente y comprometida son ahora, pasado el tiempo, quizás más impresionantes, porque muestran cómo una gestión privada responsable puede ofrecer servicios públicos de calidad. ■

La represa de Yacambú: una tarea pendiente y urgente

Han transcurrido 48 años sin que haya llegado agua al valle de Quibor procedente del río Yacambú, una obra de ingeniería hidráulica con capacidad para ofrecer grandes beneficios a la actividad agropecuaria del estado Lara. Según el ingeniero Rafael Guevara, la conclusión de la obra podría tardar entre dos y tres años si se inician las tareas pendientes.

Escazez de recursos, presupuestos precarios, problemas técnicos, disputas legales, lentitud de las obras y múltiples paralizaciones han configurado el entorno de la construcción del Sistema Hidráulico Yacambú-Quibor, cuya piedra fundacional se colocó en 1973 y comenzó en enero de 1974. Desde ese momento han transcurrido 48 años sin que una gota de agua haya alimentado el valle de Quibor y sus alrededores, incluida la zona metropolitana de Barquisimeto.

Esta obra de envergadura, que abriría la puerta al progreso de gran parte del estado Lara, sigue esperando una nueva oportunidad que, según Rafael Guevara, podría materializarse en un lapso entre dos y tres años con una buena empresa de ingeniería. Rafael Guevara, ingeniero civil de la Universidad Católica Andrés Bello, con maestría en Hidráulica de la Universidad Stanford, es director de la firma GLG Ingenieros Consultores y profesor invitado en el Programa de Formación para Gerentes de la Industria de Agua y Saneamiento del IESA.

En la conferencia titulada «¿Por qué Yacambú no se parece a Olmos?», Guevara explicó que la represa y su túnel de traspase crearía empleos, impulsaría la agricultura, dotaría de agua y daría un verdadero impulso a las fértils tierras del valle de Quibor, capital del municipio Jiménez del estado Lara. Ingeniero de esta obra durante un lapso de la ejecución, asegura que la puesta en operación de la represa sería una excelente noticia para la agricultura venezolana.

lana, en un mundo en el que el petróleo tiene cada vez menos futuro y cabida.

Yacambú no se parece Olmos

Guevara dio amplios detalles técnicos de cómo y por qué se concibió la obra y de los diversos problemas que afectaron su desarrollo. Al mismo tiempo, la contrastó con la presa de Olmos en Perú, un sistema hidráulico con características técnicas similares al de Yacambú, pero con resultados distintos.

Ambos proyectos diseñan un trasvase de zona húmeda a zona árida que requiere una presa con un túnel trasandino de veinte kilómetros y un objetivo de riego de unas 35.000 hectáreas. El objetivo principal del proyecto peruano fue crear un polo de desarrollo económico y mejorar las condiciones de vida de la población en el norte del país, una zona fundamentalmente árida.

Guevara sostiene que, pese a las similitudes de ambos proyectos, su diferencia fundamental es el tiempo. Olmos se construyó en cinco años y, luego de cinco años en operaciones, los resultados han sido importantísimos para la economía de la región y, si se quiere, para todo Perú. El ingeniero José María de Viana, profesor invitado y miembro del Consejo Directivo del IESA, destacó de lo dicho por Guevara que el valor de la zona de influencia de la presa Olmos se duplicó en pocos años; originalmente, costaba 4.000 dólares la hectárea. Vale tanto —explica de Viana—, porque ese proyecto no es solamente hidráulico, sino que tiene también significado económico.

Guevara identifica otra gran diferencia: los esquemas administrativos. Mientras que en Perú se entregó una concesión a 25 años a una empresa privada, en Venezuela Yacambú la administra el gobierno.

¿Qué le falta a Yacambú para terminarse?

En palabras de Guevara:

Si empezamos de aguas arriba a aguas abajo, en la presa falta terminar la descarga de fondo, falta terminar el aliviadero y unas obras de refuerzo del estribo izquierdo, además del campamento y la logística de las condiciones para la construcción. Pero podemos hablar de que porcentualmente es poco con respecto a lo que se tiene hecho. Y en el túnel tenemos conocimiento que ha habido derrumbe

de algunos tramos. Está inundada gran parte del túnel y, muy importante, ya los elementos de logística, línea férrea, ventilación, iluminación, campamentos, no existen.

Una empresa de Estados Unidos está recomendando obras adicionales para el estribo izquierdo, por lo que el cálculo de lo requerido en metálico es difícil. «Pero, al voleo, creo que estamos hablando de unos 150 millones de dólares para terminar las obras. No obstante, eso hay que estudiarlo con cuidado», expresó el experto. Para de Viana y Guevara, Yacambú es una tarea pendiente que debe culminarse: las necesidades por las que se concibió el proyecto están más vigentes que nunca.

Esquema de concesiones o Estado operador

Al ser consultado sobre la pertinencia de que la represa la asuma una empresa privada, Guevara respondió que en todas partes del mundo existen sistemas de concesiones; en cada caso hay que considerar la propiedad de la tierra y la disposición de los usuarios a pagar. «Acá en Venezuela tenemos un proble-

Para ejecutar las obras de ingeniería que faltan en el Sistema Yacambú-Quíbor será necesario el financiamiento internacional.

ma: durante mucho tiempo los servicios son prácticamente gratis. Y eso hay que revisarlo», indicó el ingeniero.

«Siempre son posibles las concesiones. No digo que sean la panacea, pero es una alternativa razonable, pues es el concesionario debe poner las obras al día y rehabilitar los servicios». Además —advierte— para ejecutar las obras de ingeniería que faltan (Yacambú, Tocoma, La Vueltosa, los metros y muchas otras más) será preciso recurrir a financiamiento internacional.

Y para recurrir a ese financiamiento tendremos que hacer todos los procesos muy claramente, tanto de diseño como del llamado a contratación, como de control de las contrataciones, que se exige a escala mundial. Y eso hay que hacerlo, sí, y muy bien hecho. ■

Concluir el embalse del río Cuira es la solución al déficit de agua en Caracas

Las obras del embalse del río Cuira —parte del inconcluso sistema Tuy IV— están paralizadas. Eso implica un riesgo para el suministro sostenible del agua para el setenta por ciento de la población de la Gran Caracas.

Desaratar de agua al Área Metropolitana de Caracas de manera sostenible sigue siendo uno de los grandes retos de la ingeniería venezolana, y uno de los mayores pasivos en materia de prestación de servicios públicos. Para Mario Mengual Fernández, ingeniero hidráulico y docente, una obra crítica que debe concluirse es la aducción entre el río Cuira y la estación de bombeo No. 41, que forma parte del inconcluso sistema Tuy IV. Esta aducción permitiría aprovechar al máximo la capacidad del embalse del Cuira, que se calcula en más de 9.000 litros por segundo.

En una conferencia del curso Agua y Saneamiento, del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), Mengual Fernández explicó con lujo de detalles las complejidades técnicas de esa obra, que radican, fundamentalmente, en lograr un sistema adecuado de protección de la tubería. El proyecto tendría un costo entre 1.000 millones y 1.500 millones de dólares a valor actual, y no debe detenerse porque, a juicio del experto, «esta es la única garantía real de mantener un suministro suficiente para, por lo menos, setenta por ciento de la Gran Caracas», aunque admite: «No tengo claro si se podrán conseguir estos recursos en el corto plazo».

Mengual advierte que la obra está paralizada y hay un proyecto válido para una porción de la tubería, en medio de debates sobre aspectos técnicos, debido a las dificultades que plantea la topografía del área y las condiciones en las cuales habría queemplazar la tubería. Los responsables del suministro suficiente y eficiente de agua para Caracas

... no pueden dormirse en los laureles; por supuesto que no. Hay que seguir acometiendo el

famoso Tuy IV; es decir, volver a completar la tubería de Taguaza hasta la estación de bombeo 41, construir la aducción desde el embalse del río Cuira, ponerse de acuerdo con los proyectos de las presas. Finalmente, todo se reduce a definir qué se va a hacer, porque no olvidemos algo: no hay ninguna presa en Venezuela que haya tardado menos de cinco años.

Mengual puso en perspectiva histórica las dificultades que se han vencido para llevar agua a Caracas, una tarea nada sencilla por la ubicación de la capital. Este esfuerzo data de 1956, cuando comenzaron las obras del sistema Tuy I.

Lamentablemente no ha habido una planificación estratégica basada en un amplio acuerdo político para garantizar la continuidad de las obras hasta el Tuy IV, que aún sigue incompleto. En el caso del aprovechamiento del caudal del río Cuira, ubicado en el municipio Acevedo del estado Miranda, se propuso la construcción de un embalse con una capacidad de extracción de 21.000 litros por segundo mediante una aducción hasta la estación de bombeo No. 41, que, con una red de tuberías de 72 kilómetros de extensión, terminaría por conectar con el Tuy III.

El avance del Tuy IV es un misterio. Sobre las obras de aducción del Tuy IV no se tiene una programación clara. Inicialmente, el proyecto se manejaba de una forma excelente en 2014-2015, a través de la unidad ejecutora, con la empresa

brasileña Camargo Correa. En ese momento cambiaron a una empresa china. Hay una buena parte construida; lo importante es que haga la obra completa hasta conectar con Taguaza para aprovechar plenamente la capacidad de suministro.

La primera opción es recuperar la infraestructura existente de los sistemas Tuy II y III en sus puntos vulnerables, para optimizar una red que hace veinte años daba más de 17.000 litros por segundo a Caracas, la cual tiene importantes deficiencias que lastran su capacidad de suministro.

Mengual Fernández aclaró que esta línea de acción no será suficiente ni es una solución definitiva: «Estaríamos mucho mejor, pero tenemos que concluir el Tuy IV. La verdad es que estamos a muchos años de poder usar la capacidad del embalse proyectado en el río Cuira». Las advertencias sobre la situación complicada de los sistemas de suministro de agua a Caracas se multiplican. Voces expertas, como la de Mengual Fernández, sostienen la necesidad de recuperar la gestión del sistema y buscar los recursos, con urgencia, para acometer las obras de rehabilitación y construcción de infraestructura pendiente ante una creciente presión de demanda.

El sistema Cuira es la verdadera solución, no la red desde Camatagua; por eso esta obra no se puede parar. Hay que concluir este embalse, cuya capacidad efectiva de suministro sería superior a 9.000 o 9.500 litros por segundo. ■

Cómo una empresa pública municipal se convirtió en una multinacional

Empresas Públicas de Medellín es la segunda compañía más grande de Colombia y una multinacional de servicios públicos diversificada.

Federico Restrepo Posada, su exgerente general, explica cómo una organización estatal ha logrado tal grado de éxito. El buen gobierno ha sido la clave.

Empresas Públicas de Medellín (EPM) ha sido no solo un ejemplo de gestión eficiente de servicios públicos domiciliarios, sino también un modelo de organización que se ha convertido en paradigma de sanas políticas de administración y control, innovación y responsabilidad social. EPM es propiedad mayoritaria del municipio de Medellín y, luego de 65 años de operaciones, es una multinacional con negocios de prestación de servicios públicos en Chile, Panamá, Guatemala, El Salvador, México y Bermudas. Por el valor de sus activos es la segunda empresa más grande de Colombia, después de la petrolera Ecopetrol.

Algunos números pueden dar una idea del alcance de esta empresa esta-

La clave del éxito de Empresas Públicas de Medellín está en la adopción de un código de gobierno que privilegia la Salud integral de la empresa por encima de los vaivenes de la política.

tal: factura cerca de 5.000 millones de dólares al año, con un ebitda (ganancia antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) de 30 por ciento y activos de 15.000 millones de dólares, que incluyen capacidad para generar 3.500 megavatios en Colombia y una red consolidada de 8.500 kilómetros de gasoductos. Además, desarrolló y opera la mayor planta de agua desalinizada de América Latina, ubicada en Antofagasta (Chile), con capacidad para mil litros por segundo, y un parque eólico, también en Chile, de más de cien megavatios y otro en Colombia, cerca de Venezuela, de veinte megavatios de potencia.

Federico Restrepo Posada, exgerente general del conglomerado entre 2008 y 2012, da cuenta concluyente del inventario de esta empresa:

En concreto, EPM tiene 16,7 millardos de dólares de activos, es un grupo empresarial que involucra varias compañías en siete sectores de negocios, como servicio eléctrico, gas doméstico, provisión de agua potable y saneamiento y gestión de residuos sólidos en el área metropolitana de Medellín.

Todo este poder empresarial no hubiera sido posible para una compañía de propiedad estatal sin un modelo de gestión basado en la sostenibilidad, con las normas de gobierno corporativo como propósito modular, explicó Restrepo en un seminario virtual organizado por el IESA.

EPM genera 60.000 empleos directos en Colombia y unos 70.000 indirectos, atiende un mercado de 17 millones de personas. Con una reciente adquisición de cincuenta por ciento de la empresa de servicio eléctrico para la región del Caribe colombiano añade entre seis y siete millones de suscriptores adicionales.

Gobierno empresarial

Para Restrepo, la clave del éxito está en la adopción de un código de gobierno que privilegia la salud integral de la empresa por encima de los vaivenes de la política y los múltiples intereses económicos y sociales que intervienen en su operación. Ese código se ha construido a medida que EPM ha desarrollado sus capacidades, con una gerencia profesional y la autonomía necesaria para llevar adelante sus operaciones, que incluye decisiones de in-

versión en nuevos activos, con la idea de no solo asegurar la rentabilidad financiera, sino también afianzar su estrategia de responsabilidad social. Esto es especialmente importante en el caso de EPM, en un país donde cada cuatro años se elige un nuevo alcalde que no puede ser reelecto.

No ha sido fácil, reconoce Restrepo. Recientemente, la Alcaldía de Medellín presionó a la Municipalidad para adoptar decisiones que involucran a la empresa por la vía ejecutiva. Entonces, la red de organizaciones sociales que controlan el funcionamiento de la organización se movilizó para asegurar la prevalencia de una gerencia profesional e independiente.

Es un compromiso de parte y parte. EPM garantiza un servicio eficiente y una renta constante a la Municipa-

La rendición de cuentas es importante, porque el principal grupo de interés son los ciudadanos de Medellín, que tienen la doble connotación de dueño y usuario.

lidad de Medellín, así como contribuciones sociales y apoyo a la ampliación de infraestructura de servicios, mientras que los factores políticos y sociales respetan la autonomía funcional y administrativa de la empresa. Como aclara Restrepo:

Se tiende a creer que todas las empresas estatales son ineficientes, pero la ineficiencia no depende de si el propietario es público o privado, sino del modelo de gestión que se aplica y del respaldo político que se tenga para aplicarlo. Hay empresas privadas con modelos de gestión precarios.

EPM se dio a la tarea de plantear un modelo de gobernabilidad, con reglas de juego muy claras entre su dueño y sus administradores, así como los grupos de interés con los que se relaciona. Lo primero es que la empresa tiene que ser sostenible, lo que no significa solamente maximización de la rentabilidad.

Sin privilegios

El hecho de que EPM sea una empresa estatal no le garantiza prebendas impositivas.

El mercado eléctrico es una competencia abierta en Colombia, con un ente regulador que define límites de participación. En distribución de energía no se admite más de 37 por ciento y en generación el máximo es treinta por ciento, y eso aplica a todos los competidores. Empresas Públicas de Medellín no tiene privilegios, como se desprende de la Constitución de 1991.

La gerencia de la empresa en todas las áreas y escalas está comprometida con la transparencia. Tan es así que no solo las instancias políticas que mantienen la propiedad, sino también organizaciones de la sociedad civil, reciben información periódica y detallada sobre los resultados financieros, programas, proyectos y decisiones que EPM asume. Según Restrepo Posada:

La rendición de cuentas es importante, porque el principal grupo de interés son los ciudadanos de Medellín, que tienen la doble connotación de dueño y usuario. Por eso es esencial que el ciudadano sepa dónde se invierten las utilidades que se generan. Por eso las inversiones sociales son prioritarias. La empresa cuida y propicia los mecanismos de participación ciudadana. Por ejemplo, tiene una revisión fiscal externa, contraloría social o veedurías, que son organizaciones *ad hoc* de ciudadanos que se registran y que tienen respaldo legal para exigir información.

Restrepo señala que gestionar un conglomerado como EPM es algo sumamente complejo. Pero la estructura de reglas claras que existe asegura a la gerencia la autonomía necesaria para tomar las mejores decisiones en función de los intereses de la empresa.

La verdad es que los intereses de la empresa son los de los accionistas y este modelo se sostiene en la credibilidad que una organización profesional, innovadora y con alta solvencia técnica se ha ganado con base en sus resultados. Esa es la clave de todo. 

GERENCIA HECHA EN VENEZUELA

Es necesario, más que nunca, que nuestro capital sí tenga patria.

ALFREDO ANZOLA MONTAUBAN
(1917-1986)

Pensar la gerencia en Venezuela

Frank Briceño Fortique

Un nuevo proyecto del IESA —Gerencia hecha en Venezuela— se propone indagar, identificar, recopilar y difundir el aporte venezolano a las ideas y prácticas de la gerencia, dentro y fuera del país.

Me complace mucho presentar una nueva sección de *Debates IESA*. Su propósito es rescatar, difundir y estimular la discusión sobre las ideas que han guiado la actuación de gerentes venezolanos en organizaciones de diversa índole a lo largo del tiempo. La recopilación de reflexiones y hallazgos de investigaciones puede aportar pistas y datos que permitan a diversos actores —desde académicos hasta gerentes en ejercicio— conocer la evolución del pensamiento gerencial en Venezuela y aprovechar las ideas que puedan resultarles de utilidad.

El proyecto Gerencia hecha en Venezuela (GhV) surge a raíz de los 55 años del IESA, cuyo aniversario se ha celebrado de forma especial cada cinco años. Como no pudo celebrarse en 2020, se pensó en un plan fundacional integrado por siete proyectos para ser desarrollados a lo largo de cinco años, hasta el 60º aniversario de la creación del Instituto en 2025. Dicho plan quinquenal surgió en la Reunión 87 del Consejo Directivo, celebrada en enero de 2020, y una vez estructurado fue presentado a sus autoridades con motivo de ese aniversario.

El Comité Coordinador del proyecto estará integrado por, además de quien escribe, Ramón Piñango (coordinador), Jean-Yves Simon, Alejandro Cáceres, José Malavé y Virgilio Armas. Esperamos que el proyecto haga un aporte al país, del mismo modo como ha ocurrido en otros ámbitos del pensamiento —político, económico e intelectual— en Venezuela. Hasta ahora, gran parte de la memoria de las prácticas que han desarrollado las organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro se ha transmitido —a lo sumo, ya que en muchos casos lamentablemente se ha perdido— de generación en generación, de manera no sistematizada o estructurada.

El proyecto GhV no se circumscribe a géneros —conocidos y respetables— como historia empresarial, memoria gubernamental o biografía. Su intención es investigar el origen de prácticas y políticas, para contribuir a identificar aciertos, errores y rectificaciones que conduzcan a una gerencia más efectiva y responsable. Por ello constituye, también, una invitación a académicos de diferentes disciplinas, gerentes en los más diversos ámbitos y todas las personas interesadas en la materia, a participar y colaborar con cualquier información o referencia que estimen de utilidad para el proyecto.

La gerencia no es solo arte, ciencia o profesión, sino también una práctica originalmente ejercida por una persona —en funciones privadas o de gobierno— que pasa luego a formalizarse organizacionalmente en algún sector específico de actividad. El proyecto GhV aspira a ser el aporte venezolano al pensamiento gerencial global, re-

La intención del proyecto Gerencia hecha en Venezuela es investigar el origen de prácticas y políticas, para contribuir a identificar aciertos, errores y rectificaciones que conduzcan a una gerencia más efectiva y responsable.

conociendo los aportes de los países desarrollados, cuyas ideas gerenciales han influido y marcado estilos y escuelas en todo el mundo.

Los orígenes y características de las prácticas de gerentes que han estado al frente de organizaciones públicas o privadas, nacionales o internacionales, con o sin fines de lucro, se irán descubriendo a medida que la investigación se vaya desarrollando. Sus métodos permitirán convertir el proyecto en una realidad que, por su trascendencia, tendrá principio pero no final, solo etapas.

Frank Briceño Fortique, fundador del IESA e integrante de su Consejo Directivo.

Alfredo Anzola Montauban: «La responsabilidad social no es filantropía, sino una función gerencial»

Frank Briceño Fortique, Jean-Yves Simon, Alejandro E. Cáceres y José Malavé

En 1963, Alfredo Anzola Montauban, destacado gerente venezolano del siglo XX, sostuvo que las empresas cuentan con organización y capacidades para lograr, en las actividades de responsabilidad social, mayor eficiencia que los individuos. Por ello, más allá de caridad o filantropía, es necesario concebirlas como una función gerencial.

Debates IESA inaugura una nueva sección —Pensamiento gerencial venezolano— con la ponencia presentada por Alfredo Anzola Montauban en el Seminario Internacional de Ejecutivos «La responsabilidad empresarial en el progreso social de Venezuela», patrocinado por Fundación Creole, Fundación Mendoza y Asociación Venezolana de Ejecutivos, y realizado en Maracay durante los días 17 a 21 de febrero de 1963. Preceden al texto de la ponencia una reseña biográfica de Anzola Montauban y una reseña contextual que permite apreciar la relevancia de la ponencia de Anzola para el pensamiento gerencial.

Alfredo Anzola Montauban (1917-1986)

Frank Briceño Fortique

Alfredo Anzola Montauban nació en Caracas en 1917. Estudió primaria y secundaria en el Liceo Jenson e ingeniería en l'Ecole Centrale en París, donde se graduó en 1946 después de un parentesis por la invasión alemana. Inició su vida laboral en la Corporación Venezolana de Fomento (1951-52), luego ingresó a la Creole Petroleum Corporation (1952-57) como ingeniero en los campos petroleros de Caripito, La Salina

y Maracaibo. Regresó a Caracas como gerente general (1957-65) y presidente (1965-75) de la Fundación Creole. Se retiró de la industria a raíz de su nacionalización. A partir de 1975 presidió la Canadian International Power Télémécanique y Desarrollos Industriales Fiveca, fue integrante del Consejo Consultivo de Gerencia & Desarrollo S. C. y recibió la Legión de Honor Francesa y la Orden de Malta. Falleció en 1986.

La experiencia de Anzola —desde sus estudios de primaria hasta la universidad en un país desarrollado y con historia como lo es Francia, en contraste con los inicios de su profesión de ingeniero en los campos petroleros venezolanos— lo convirtió en una persona que veía y analizaba las realidades de su país y les buscaba soluciones con visión de futuro, de un futuro a largo plazo, excepción en un país donde el cortoplacismo comenzaba a ser la regla. Los ejemplos de otros notables ejecutivos venezolanos permiten pensar que, en el caso de Anzola, la formación francesa y la carrera en una multinacional petrolera se combinan y potencian para conformar su amplitud de visión y capacidad gerencial.

La vivencia venezolana va conformando en Anzola una sensibilidad social que tiene la oportunidad de llevar a la práctica, al ser designado gerente y luego presidente de la Fundación Creole, donde despliega el mejor ejemplo de lo que hoy se conoce como responsabilidad social. Anzola, en su función gerencial, se convierte en motor anónimo y generador de ideas y sensibilidades convertidas en realidades, a través de la institución que dirigió y de iniciativas que apoyó, como el Instituto Venezolano de Acción Comunitaria (IVAC), Acción en Venezuela, Federación de Instituciones Privadas de Atención al Niño, el Joven y la Familia (Fipan), Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Dividendo Voluntario para la Comunidad (DVC) y el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), entre otras, en las que fue un factor muy importante.

Alfredo Anzola Montauban, por su predica y por su práctica, merece ser reconocido como promotor de que la responsabilidad social sea hoy parte inseparable de la función gerencial; en particular, por su idea de trascender la filantropía, convirtiendo las tradicionales iniciativas personales en colectivas, a través de la empresa.

Frank Briceño Fortique, fundador del IESA e integrante de su Consejo Directivo.

Alfredo Anzola Montauban: pionero del pensamiento gerencial del mundo contemporáneo

Jean-Yves Simon

En la revista *Knowledge* del Instituto Europeo de Administración de Negocios (INSEAD), el profesor Henri-Clau de Bettignies resumió su conferencia dictada en Singapur el 4 de noviembre de 2014. En ella plantea la necesidad de un liderazgo responsable en las empresas, destinado a corregir graves problemas actuales: desigualdades sociales, desempleo y crisis ecológica creada por las actividades humanas. Bettignies argumenta que los gobiernos, con sus legislaciones tardías y fácilmente sorteables, han fracasado. Ese liderazgo

En su ponencia de 1963 Alfredo Anzola Montauban identifica, más allá de la filantropía, la responsabilidad gerencial: actuar mediante proyectos, y no simples donaciones, para cambiar la sociedad.

responsable puede desarrollarse —en los ámbitos del individuo, la organización y la sociedad global— a lo largo de cinco dimensiones: 1) conciencia de la situación y sus tendencias, 2) visión para concebir futuros deseables, 3) imaginación para plantear cambios necesarios, 4) responsabilidad para lograr impacto positivo y 5) acción para pasar de las ideas a los resultados.

Estas ideas no son nuevas. Condensan numerosos estudios sobre gerencia, liderazgo y empresa como influencias clave en la sociedad. ¡De hecho, el texto visionario de Anzola planteaba estas ideas en 1963!

A partir de 1969 Peter Drucker se ocupa de los rasgos éticos del gerente (como persona y líder): conciencia clara de las interdependencias entre individuos y la adopción de reglas claras de conducta para un desarrollo óptimo de estas relaciones. El líder es un innovador que va más allá de los análisis costo-beneficio: se espera que, con la dirección del gerente, la empresa sea

una solución y no un problema para la sociedad.

Desde hace varios siglos los individuos y las empresas han recurrido a la filantropía para compensar las limitaciones de los gobiernos y favorecer a un grupo escogido de personas. Ciertamente, la filantropía tiene un efecto limitado en cuanto a las poblaciones atendidas y la duración de su impacto. En 2011, el gurú de la estrategia empresarial, Michael Porter, propone integrar las iniciativas sociales con las actividades empresariales al describir el concepto de valor compartido: la empresa invierte en el desarrollo de la sociedad o de algunas comunidades para crear capacidades laborales o mercados favorables para ella y, por lo tanto, alineados con su estrategia.

Para romper la dualidad entre empresa y sociedad ha surgido la teoría de partícipes (*stakeholder theory*) descrita, entre otros, por Edward Freeman (1983): los líderes empresariales trabajan sobre relaciones multidimensionales que incluyen clientes, proveedores, empleados, gerentes, accionistas, financieras, poblaciones, Estado y entorno. La teoría de partícipes descubre una responsabilidad más amplia para la empresa y sus líderes.

Este breve repaso de algunas ideas sobre el papel de la empresa y el gerente, como factor decisivo de progreso y desarrollo para la sociedad, permite apreciar lo adelantado para su tiempo del pensamiento de Alfredo Anzola, quien ya había percibido lo que hoy se está volviendo una tendencia mundial. En su ponencia de 1963 identifica, más allá de la filantropía, la responsabilidad gerencial: actuar mediante proyectos, y no simples donaciones, para cambiar la sociedad. Tenía claro, mucho antes de la caída del muro de Berlín, la inefficacia y la ineficiencia de las economías planificadas y centralizadas.

El conocimiento, el talento y la conciencia, expresa Anzola, deben aplicarse a proyectos sociales nacionales, que son tan complejos como cualquier negocio y, en consecuencia, necesitan las capacidades de las organizaciones y sus gerentes para tener éxito. El esfuerzo empresarial que desarrolla la economía y el empeño social de líderes responsables son dos condiciones necesarias para el futuro del país. Era un planteamiento visionario de Anzola en su época, hoy es una exigencia.

Jean-Yves Simon, profesor del IESA.

El Congreso de Maracay

Alejandro E. Cáceres

A comienzos de los años sesenta del siglo pasado, la responsabilidad social se convierte en tema central de encuentros de representantes del empresariado en Venezuela. Uno de ellos va a marcar un hito en la historia empresarial venezolana: el Primer Seminario Internacional de Ejecutivos que, bajo el título «La responsabilidad empresarial en el progreso social de Venezuela», fue realizado en la ciudad de Maracay, en febrero de 1963. El impacto histórico de este evento puede explicarse por la altura de los ponentes y la relevancia de las iniciativas a las que dio lugar, tales como el Dividendo Voluntario para la Comunidad (DVC) y el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), instituciones que durante casi seis décadas han sido pilares en materia de responsabilidad social y formación de gerentes y líderes responsables, respectivamente.

Alejandro E. Cáceres, profesor del IESA.

La filosofía y principios fundamentales de la empresa privada frente a las necesidades sociales

Alfredo Anzola Montauban

Son las condiciones de la sociedad las que imponen la filosofía y el fundamento de los principios. Cada día hay un aporte siempre mayor de seres humanos que se incorporan a la miseria, y el rescate de los seres humanos de esa miseria a condiciones humanas es inferior al número de seres humanos que se incorporan a la miseria. El balance es negativo y en realidad me temo que nuestro país esté yendo hacia un subdesarrollo acelerado. Frente a ese posible subdesarrollo puede la empresa privada cambiar esa tendencia y acelerar el rumbo de este país hacia el desarrollo. Pero la pregunta que nosotros, los empresarios privados, nos debemos hacer es si tenemos tiempo, con una medicina y un tratamiento que ha probado ser excelente en países que no tienen las características humanas nuestras, de curar el mal del subdesarrollo.

Tanto la empresa privada como el Estado venezolano deben reconocer que no se ha frenado hasta ahora el subdesarrollo. Si nosotros, los empresarios, nos

hacemos un examen de conciencia debemos reconocer que no habido impedimento serio hasta ahora en el país a la libertad de inversión, si bien han existido y existen situaciones que disminuyen la propensión a invertir. Pero, aun cuando la política económica del Estado, por medidas administrativas, favorezca la inversión privada, la situación social explosiva, porque creo que en cierto sentido estamos viviendo por milagro en Venezuela, seguirá siendo factor de inquietud y de riesgos mayores para el capital.

Si la inversión debe tener únicamente como función el rendimiento mercantil, si la función social de esa inversión en relación a la situación de emergencia no existe, si el capital no tiene patria (va donde puede obtener mayores beneficios) y lo demás es puro romanticismo, si esa filosofía del capital sin patria es cierta y la juntamos con el hecho de una situación social explosiva, el romanticismo está en los que se imaginan que aquí en los próximos veinte, treinta, cuarenta, cien años vamos a tener una tranquilidad helvética. Si esa es la filosofía, señores, no tenemos sino hacer una cosa: tomar nuestros capitales, sacarlos de este país e invertirlos en Suiza, en Canadá, en Europa Occidental, en Estados Unidos. Hay una contradicción flagrante entre el capital sin patria y la América del Sur en general. Y tal vez sea un poquito por esa razón que no ha sido posible hasta ahora que la iniciativa privada, de una manera franca, de una manera audaz, contribuya a frenar el subdesarrollo de Venezuela.

Es necesario, más que nunca, que nuestro capital sí tenga patria. Y ¿por qué? Primero, para ejercer efectos de arrastre sobre los sectores económicos más retrógrados. Y tiene que tener patria nuestro capital, también, para comprender por fin que tenemos que invertir con mayores riesgos, y tal vez sin siquiera tener el incentivo de mayores ganancias. Y, en fin, debe tener patria nuestro capital, para formar el hombre venezolano para que sea creador de riqueza.

¿En qué podemos basar el hecho de que la empresa privada deba contribuir a la formación del hombre de Venezuela? ¿No es esto un deber del Estado? Esas preguntas nos las podríamos hacer porque ciertos empresarios piensan que, sencillamente cumpliendo sus obligaciones fiscales, contribuyen a la formación del hombre de Venezuela, puesto que le dan al Estado los medios financieros para hacerlo. Y también porque ciertos políticos opinan que es una prerrogativa única del Estado. Frente a esas dos posiciones, empresarios que viven en el siglo

pasado y políticos de mentalidad cerrada, ¿cuál debe ser la posición de la empresa privada progresista? ¿Qué razones tenemos los empresarios para contribuir a la formación del hombre venezolano? Razones, primero, de interés propio: sobrevivencia de conceptos fundamentales de un sistema y necesidad, por lo tanto, de formación de los hombres que van a defender esos conceptos.

El Padre Pernaut nos hizo un panorama tétrico de quiénes van a dirigir la economía venezolana próximamente. Ellos provienen mayormente de la Universidad Central de Venezuela, están sometidos a una indoctrinación marxista fuerte y, por lo menos, entre 25 y 40 años, porque si son inteligentes después de 40 años no deben ser socialistas, estarán en posiciones claves o no claves, según la edad que tengan, para dirigir la economía venezolana. Señores, son quince años de vida y es mucho para dañar esa economía. Frente a eso nos encontramos que ahora es cuando nuestros sectores se están preocupando por desarrollar otra universidad y es solamente ahora porque esos sectores decían: ¡universidad católica, universidad jesuita, dictadura negra, gran peligro! Es un poquito ridículo, francamente, que frente a la dictadura, digamos de Moscú, de Pekín, que se aplica en la Universidad Central le tengamos miedo a unos señores que visten una sotana negra.

Señores, la sobrevivencia de los conceptos fundamentales no es suficiente. Debe existir también la expansión del sistema. Hay expansión de un sistema como el que queremos defender, si hay aumento de consumo, si la comunidad en la cual operamos se desarrolla. Por lo tanto, debemos volcar todas nuestras fuerzas para desarrollar esa comunidad. Menos mal que ese esfuerzo ya ha sido empezado. Ustedes ayer oyeron hablar del Instituto Venezolano de Acción Comunitaria y de la labor inmensa que está haciendo. Sin embargo, la labor de acción comunitaria se dirige mayormente al adulto. Creo que esa labor debe empezar desde la infancia, en la escuela primaria, esa labor de civilización para que los seres humanos que hoy tienen tres, cuatro, cinco años, puedan ser el día de mañana futuros consumidores para la empresa privada.

Existen también razones de orden moral. La riqueza ha sido, desde todos los tiempos y porque el hombre no es tan malo como se piensa, la que ha tratado de mejorar las condiciones de las sociedades pobres. En los tiempos modernos, la empresa es la poseedora de la riqueza, puesto que es la integración de la riqueza unitaria de cada dueño o accionista de

esa empresa. Por lo tanto, la empresa ha heredado esa función tradicional de la riqueza. Esto es una extensión de lo que hemos visto en la encíclica *Mater et magistra* sobre el deber de los pueblos ricos hacia los pueblos pobres. La formación de la riqueza es, en cierto sentido, un privilegio divino, porque los que fueron capaces de formar riqueza recibieron de Dios los dones para hacerlo, de los cuales ellos directamente no son responsables y por lo tanto es un privilegio, y cuando se tiene un privilegio debe compartirse.

Hay razones también de orden práctico. Puede argüirse que la función de la riqueza debe limitarse al individuo y no extenderse a la empresa. El individuo puede asumir esa función social con la riqueza que deriva de la empresa, pero no debe comprometer la empresa en una función que los dueños de esa empresa no le han asignado. Este concepto es muy extendido no solamente en Venezuela, sino

Cuando hablamos de empresa no se trata de caridad, como cuando hablamos del individuo, sino de una función gerencial.

aun en Estados Unidos. En la última asamblea que tuvieron los accionistas de la Standard Oil de New Jersey [hoy ExxonMobil], uno de los accionistas se levantó para protestar contra los planes de la empresa en materia educacional y mejoramiento social. Es cierto que los accionistas esperan una función económica que produzca dividendos y no una función social que aumente los gastos. Todo esto es cierto, señores, pero puede ser contestado por los argumentos que expresé anteriormente, y esos argumentos cobran tanto más fuerza cuando se trata de expansión económica en un país subdesarrollado. Entonces podríamos decirles a los jueces de la Corte Suprema de Justicia que todo gasto para asentar sobre bases firmes y expandir nuestras empresas son imprescindibles y, por lo tanto, necesarios y, por lo tanto, deducibles.

Ahora, ¿por qué digo la empresa y no el individuo? Porque creo que la empresa posee una organización que puede tecnificar su acción en estos campos de la educación y el mejoramiento social. Lo que podríamos llamar la filantropía o la generosidad venezolana siempre ha existido. Si nos dirigimos al presidente

de la junta directiva de una empresa y le pedimos su colaboración para tal desarrollo educacional, nunca rehúsa darla. Pero casi siempre rehúsa dar la colaboración de su empresa, la da a nombre personal. Creo que es un error, porque en las empresas tenemos mejor organización, mejor técnica para coordinar estos programas y lograr resultados mucho más eficientes que si es un grupo de individuos tratando de hacer algo para la educación o el mejoramiento social. La empresa es la que debe ocuparse de estos problemas: promoviendo, planificando y desarrollando.

Cuando hablamos de empresa no se trata de caridad, como cuando hablamos del individuo, sino de una función gerencial. El desarrollo de los movimientos fundacionales en Estados Unidos, a fines del siglo pasado y a principios del siglo XX, tenía un concepto de filantropía, y todavía en los textos americanos se habla de filantropía empresarial. Hoy no es filantropía, sino función específica gerencial. Hemos pasado de una función individual, desde los tiempos en los cuales había grandes acumulaciones de riqueza individual, a un concepto filantrópico empresarial a fines del XIX y primera mitad del siglo XX, y a una función gerencial para la sobrevivencia y la expansión del sistema de libre empresa.

Estamos aquí en el momento de la escogencia. Podemos permanecer indiferentes, podemos mantener el esfuerzo presente —que existe, porque no quisiera que nuestros amigos del extranjero se imaginen que no estamos haciendo nada— o podemos incrementar el esfuerzo que estamos haciendo. Creo que la escogencia es lógica y es consecuencia, en realidad, del panorama social. Frente a un problema que está aumentando, si solamente respondemos con un esfuerzo estático, estamos seguros de perecer. Ese incremento no debe estar en función lineal del aumento del problema, sino llevar en sí un concepto de aceleración para sobrepasar el problema, dominarlo, detener su avance y, finalmente, eliminarlo. Señores, tenemos los medios, tenemos los hombres; nos toca solamente tomar la decisión. **¶**

NOTA: Versión resumida, por José Malavé, de la ponencia presentada por Alfredo Anzola Montaúban en el Seminario Internacional de Ejecutivos «La responsabilidad empresarial en el progreso social de Venezuela», patrocinado por Fundación Creole, Fundación Mendoza y Asociación Venezolana de Ejecutivos. Maracay, 17-21 de febrero de 1963.

CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL: LA EDUCACIÓN ES EL GRAN RETO

Ernesto Blanco Martínez

La Cuarta Revolución Industrial impone grandes retos; el mayor de ellos, la capacitación continua. La gente no podrá mantenerse en el mercado de trabajo con los conocimientos adquiridos durante su preparación para la vida profesional; de allí el concepto de aprendizaje para toda la vida. Además de actualización periódica en función de los adelantos tecnológicos, la gente necesitará un conjunto de habilidades —tales como pensamiento crítico, inteligencia emocional y flexibilidad cognitiva— que le permitan adaptarse a la variabilidad del entorno.

ENTRE 1750 Y 2016, aproximadamente, los historiadores y sociólogos han identificado tres revoluciones industriales, períodos caracterizados por profundas transformaciones económicas, sociales y culturales. La Primera Revolución Industrial se ubica entre 1750 y 1840. Como consecuencia de la invención de la máquina de vapor por el escocés James Watt comienza la sustitución del trabajo manual y la tracción animal. La economía pasa del ámbito rural al urbano: surge un nuevo orden económico, social y tecnológico.

Luego, entre 1760 y 1914, el desarrollo de la electricidad, la explotación del petróleo y la adopción de la línea de producción de Ford producen un nuevo período de disruptión tecnológica: la Segunda Revolución Industrial. El telégrafo y el teléfono contribuyen a expandir las comunicaciones e internacionalizar la economía: se produce la llamada primera globalización.

Como consecuencia de los adelantos en ciencia y tecnología arranca, en 1940, la Tercera Revolución Industrial, también llamada de la información. Aparecen las energías renovables y los plásticos, se extiende el uso del automóvil y el avión, la humanidad llega a la luna y se desarrolla la microelectrónica, a partir de la cual se inventan las computadoras, la internet y la tecnología de la información y las comunicaciones; esta última tecnología, a comienzos del siglo XXI, continúa su veloz proceso de desarrollo.

Klauss Schwab, presidente del Foro Económico Mundial, ante el surgimiento de una amplia gama de nuevas tecnologías (internet de las cosas, sistemas ciberfísicos, inteligencia artificial, impresión tridimensional, robótica, cadena de bloques, computación cuántica, nanotecnología y bioingeniería), concluyó que el mundo se encontraba en la Cuarta Revolución Industrial (4RI).¹ Se alcanzó la fusión de los mundos físico, digital y biológico, lo que tiene efectos en la economía, las industrias y los gobiernos, y modifica, en consecuencia, el futuro a corto plazo de los seres humanos.

Ernesto Blanco Martínez, profesor del IESA.

Una de las características de la 4RI es la velocidad con que cambia la tecnología, una velocidad que la humanidad no había experimentado antes. El período de obsolescencia tecnológica es tan corto que un teléfono inteligente, por ejemplo, es superado en cuestión de meses por nuevos modelos con mejores características y menores precios. Otro ejemplo son los sistemas de administración general de empresas (ERP, por sus siglas en inglés), que están en continua actualización.

La velocidad supersónica con que cambia la tecnología dinamiza la economía. Ocurren más transacciones de compraventa y las empresas, para preservar su competitividad, necesitan mantenerse actualizadas tecnológicamente. Esto requiere inversiones que necesitan el apoyo de sistemas financieros locales e internacionales. Además, el manejo de macrodatos (*big data*), la inteligencia artificial, la robótica, el internet de las cosas y el desarrollo de computadoras con mayor capacidad de procesamiento han permitido ofrecer servicios que inciden positivamente en la calidad de vida de la gente.

Estas tecnologías son responsables del comercio y la banca electrónica, los servicios de telefonía celular, los sistemas de navegación GPS, el diagnóstico de enfermedades, la realidad virtual en la enseñanza, los sistemas de pronóstico meteorológico y un largo etcétera. Ahora bien, estos adelantos y su velocidad de cambio amenazan la preservación de los empleos de los trabajadores; por un lado, pueden ser sustituidos por robots y, por el otro, en la medida en que cambian los requisitos tecnológicos de los sectores industriales, cambian las habilidades necesarias para desempeñarse.

Señales de los mercados laborales

Gradualmente, el ser humano está siendo sustituido por la tecnología. Por ejemplo, en 2016 la compañía de seguros japonesa Fukoku Mutual Life Insurance decidió reemplazar a 34 trabajadores de reclamos de seguros por la tecnología IBM Watson Explorer. La herramienta analiza registros hospitalarios, lesiones por factorización, historias médicas del paciente, procedimientos administrados y otros documentos para determinar los pagos de seguro, lo que ayudará al resto de los trabajadores a dinamizar su trabajo.² Como consecuencia de la transición digital de las entidades bancarias más importantes de México, en 2018 se reportó la rescisión de al menos 4.000 contratos de trabajo. Un fenómeno parecido ocurrió en España, donde se registraron 80.000 despidos, entre jubilaciones anticipadas y finiquitos voluntarios o no, desde 2007. En todo el Viejo Continente, entre 2008 y 2014, el número de empleados de entidades financieras se contrajo en casi 400.000 personas.³

Otros ejemplos son los de McDonald's y la BBC. La empresa de comida rápida anunció el reemplazo de los empleados de McAuto con máquinas inteligentes, capaces de hablar con los conductores, leer matrículas y anticiparse a los deseos de sus clientes.⁴ Por su parte, la organización de radiodifusión y televisión más antigua del mundo anunció el despido de mil empleados como consecuencia de los procesos de transformación digital. Se cerrarán los canales por cable, para crear un único canal de noticias de TV de 24/7 para el Reino Unido y el extranjero.⁵

Este fenómeno ha sido estudiado por organizaciones como el Foro Económico Mundial y la empresa consultora McKinsey, cuyos estudios globales muestran una tendencia que está en marcha y que, en los años por venir, se intensificará. Según el Foro Económico Mundial, en cinco años se

perderían más de cinco millones de empleos en el mundo, debido a cambios disruptivos en el mercado laboral, dos tercios en trabajos de oficina y administración. Pero también calculó que se ganarían unos dos millones de empleos, concentrados en varias familias de trabajos. No obstante, el balance es negativo.⁶

Otro cálculo interesante lo hizo McKinsey en 2017. En el estudio participaron 46 países, entre ellos China, India, Japón, Estados Unidos y toda Europa. Alrededor del treinta por ciento de las tareas, del sesenta por ciento de las ocupaciones existentes, podrían ser digitalizarse, incluidas la de mano de obra calificada como abogados, contadores y analistas financieros. En los países estudiados, la automatización podría sustituir unos 1.100 millones de trabajadores para el año 2030. Asimismo, la empresa Deloitte considera que, para 2020, el doce por ciento de las compañías del mundo utilizaban máquinas de inteligencia artificial en vez de trabajadores.⁷

¿Qué se puede hacer ante este panorama de amenazas a la estabilidad laboral? Existen muchas iniciativas para enfrentar esta situación. Como ocurrió en la Primera Revolución Industrial, la primera sería reconvertir a los trabajadores para que adquieran las competencias requeridas en la era que comienza. Pero la velocidad de los cambios tecnológicos es tan alta que las habilidades aprendidas hoy muy pronto caerán en obsolescencia. El progreso de la tecnología traerá constan-

La gente necesitará un conjunto de habilidades diferentes de las requeridas en la Tercera Revolución Industrial, cuando la tecnología de la información era clave.

temente consigo nuevos oficios. El Foro Económico Mundial calcula que el 65 por ciento de los niños que ingresan a la escuela primaria hoy terminarán desempeñando trabajos que aún no existen. Esta predicción indica que el aprendizaje no podrá ser estático, como lo ha sido hasta ahora, sino dinámico. Los seres humanos estarán obligados a capacitarse permanentemente. Este nuevo ritmo de aprendizaje ha sido llamado «aprendizaje para toda la vida». Según este concepto, cada persona debe mantenerse actualizada para ser competitiva en el cambiante mercado de trabajo de la 4RI.

Habilidades requeridas para la Cuarta Revolución Industrial

Alvin Toffler, escritor y futurista estadounidense, dijo en su famosa obra *El shock del futuro*: «Los analfabetos del siglo 21 no serán aquellos que no pueden leer y escribir, sino aquellos que no pueden aprender, desaprender y reaprender».⁸

Las visionarias palabras de Toffler confirman la necesidad presente y futura de aprender constantemente para enfrentar la velocidad de cambio del entorno en la 4RI. La bibliografía especializada advierte que, para trabajar en esta era, la gente necesitará un conjunto de habilidades diferentes de las requeridas en la Tercera Revolución Industrial, cuando la tecnología de la información era clave.

En la era de la fusión de lo físico, lo biológico y lo digital, las personas necesitan alfabetizarse tecnológicamente. Necesitan aprender habilidades para entender macrodatos e inteligencia artificial, entre otras cosas. La tendencia en el mundo desarrollado es preparar a las personas en profesiones relacionadas con ciencia, tecnología, ingeniería y matemática (STEM, por sus siglas en inglés).

También es necesario adquirir habilidades llamadas «blandas», que permitirán el aprendizaje continuo o para toda la vida, pues ayudarán a enfrentar la variabilidad del entorno tecnológico de la 4RI; por ejemplo, pensar imaginativamente, resolver problemas complejos y adaptarse a circunstancias cambiantes. Este tipo de habilidades incluye pensamiento crítico, gestión de personas, inteligencia emocional, negociación, flexibilidad cognitiva y gestión del conocimiento. No menos importantes son habilidades como trabajo en equipo, escucha activa, presentación y persuasión, comunicación y colaboración, aprendizaje contextual y alfabetización mediática.

Al visualizar la cantidad de habilidades que se recomienda aprender para enfrentar la 4RI, es lógico pensar que no se pueden adquirir de la noche a la mañana. El proceso de

Será necesario adquirir habilidades llamadas «blandas», que permitirán el aprendizaje continuo o para toda la vida, pues ayudarán a enfrentar la variabilidad del entorno tecnológico de la 4RI; por ejemplo, pensar imaginativamente, resolver problemas complejos y adaptarse a circunstancias cambiantes.

aprendizaje debe empezar en la niñez y continuar en todos los niveles de educación, desde la primaria hasta la universidad y más allá. ¿Cómo llevar a cabo esta gran tarea? La mejor manera de contestar esta pregunta es observar lo que hacen actualmente algunos países.

Indonesia y Malasia: dos casos de éxito

Los desafíos de la educación primaria en la era de la revolución industrial 4.0 requieren escuelas que formen a los niños para enfrentar el rápido desarrollo de la tecnología y, al mismo tiempo, facilitar el proceso de aprendizaje. Las acciones que se emprendan hoy darán como resultado, a largo plazo, una generación de colaboradores tecnológicamente alfabetizados, capaces de dominar la tecnología que aparezca en el nuevo entorno y, por lo tanto, de competir en el mercado de trabajo global y contribuir a la competitividad de sus empresas.⁹

En la era industrial 4.0 se espera que el proceso de aprendizaje brinde más oportunidades para que los estudiantes sean creativos, resuelvan problemas, optimicen sus habilidades de alfabetización y aritmética, colaboración y pensamiento crítico. Para esto, los docentes deben estar preparados para servir como tutores o facilitadores durante las labores de enseñanza. Si se quiere formar personas capaces de aprender de forma autónoma y continua, el proceso de enseñanza no puede seguir teniendo al maestro como elemento central: el centro del proceso debe ser el estudiante.

Indonesia: plan estratégico para la reforma de la educación
En 2019 se publicaron las recomendaciones que el Instituto de Tecnología Sepuluh Nopember, en Indonesia, hizo al gobierno de ese país para apoyar la formulación del plan estratégico Making Indonesia 4.0. Las recomendaciones se referían al diseño de un currículo para la formación de los indonesios que incluyera la enseñanza de los siguientes temas estratégicos: emprendimiento digital, educación a distancia, infraestructura de tecnología de la información y las comu-

nicaciones o servicios electrónicos en campus inteligentes, aprendizaje a lo largo de la vida, red global académica, investigación e innovación, internet de las cosas, macrodatos, inteligencia artificial, construcción de personajes 4.0, industria docente, alineación con la industria y las necesidades públicas, y entorno adaptativo.¹⁰

Dos años después, en 2021, el gobierno de Indonesia publicó ese plan estratégico. La parte dedicada a la educación enfatiza que los maestros de primaria deben estar capacitados para facilitar los procesos de alfabetización, en términos de manejo de datos, tecnología y humanismo o recursos humanos. El plan especifica que las prácticas docentes deben lograr que los niños de primaria aprendan a:

- Comprender el manejo de datos cualitativos y cuantitativos, además de cómo levantar la información para producirlos.
- Manejar la internet y sistemas de seguridad cibéricos.
- Desarrollar habilidades humanas, tales como comunicación y uso de idiomas extranjeros, sin abandonar su idioma natal.

El plan anticipa que el aprendizaje en estas tres áreas hará que la educación en Indonesia, especialmente en las escuelas primarias, responda a los desafíos de la era de la 4RI. Adicionalmente, plantea la necesidad de desarrollar habilidades blandas que preparen a los estudiantes para enfrentar la variabilidad del entorno de la nueva era. Desde la niñez, los estudiantes deben prepararse para el aprendizaje para toda la vida, mediante la adquisición de las siguientes habilidades:

- Pensamiento crítico y solución de problemas.
- Comunicación y colaboración.
- Creatividad e innovación.
- Tecnología de la información y comunicaciones.
- Aprendizaje contextual.
- Manejo de información mediática.

Estas competencias pueden aprenderse si el educador desarrolla un plan de aprendizaje con actividades que desafíen a los estudiantes a pensar críticamente en la solución de problemas. Esto requiere realizar varios cambios en la educación. La concepción del proceso enseñanza ha colocado tradicionalmente al maestro en el centro del proceso. Los tiempos por venir exigirán la habilidad de aprender de manera autónoma, por lo que el proceso de enseñanza debe estar centrado en el estudiante, con el maestro como facilitador.

La transformación universitaria en Malasia

A principios de la década de 2010 el gobierno de Malasia inició la formulación de un plan estratégico para transformar su educación universitaria.¹¹ Durante el proceso de reflexión acerca del rumbo que deben tomar las universidades de ese país, los estrategas se plantearon las siguientes preguntas:¹²

- ¿Cómo enseñarán los profesores? ¿Cómo aprenderán los estudiantes?
- ¿Qué enseñarán los profesores? ¿Cómo será el espacio de aprendizaje?
- ¿Cuál es el papel de los profesores? ¿Cuál es el papel de los estudiantes?
- ¿Cuáles son los atributos de los estudiantes/profesores?

La reflexión estratégica para la educación superior 4.0 llevó a

identificar dos grandes retos: uno tangible, caracterizado por las tecnologías emergentes de la 4RI, y otro intangible, caracterizado por la construcción del carácter, el pensamiento de orden superior, múltiples inteligencias, habilidades blandas y aprendizaje para toda la vida.

El proceso de pensamiento estratégico, en respuesta a las preguntas formuladas y los dos retos generales, llevó a cuatro conclusiones:

- 1) La calidad de la educación que el país debe lograr es uno de los 17 Objetivos Globales de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.
- 2) La evolución de la enseñanza de la educación superior en Malasia debe ir de procesos centrados en el profesor (clases magistrales) a procesos centrados en los estudiantes (profesores como facilitadores).
- 3) Los estudiantes deben pasar de receptores de conocimiento a conectores, creadores y constructores.
- 4) La transformación de las universidades se orienta al modelo 4.0, para el desarrollo de la sociedad y el mercado, y su independencia del financiamiento estatal.

Para el año 2025, los planes estratégicos para las universidades malasias plantean los siguientes retos específicos:

- Lograr procesos de aprendizaje heutagógicos (aprendizaje autodeterminado), que permitan a los estudiantes, mediante la guía de la universidad, diseñar sus programas de estudios.
- Utilizar herramientas modernas para la enseñanza: realidad virtual, ludificación, aulas virtuales, pantallas digitales, aprendizaje por demanda (*on-demand learning*) y aprendizaje mixto (presencial-virtual), entre otras.
- Adaptar los contenidos de currículos: estos deben tener elementos de ética, espiritualidad, liderazgo, identidad nacional, lenguaje, habilidades de pensamiento, conocimiento e industria 4.0 (internet, nube, macrodatos, robótica, impresión 3D, automatización, seguridad de redes industriales, realidad virtual).
- Desarrollar la investigación traslacional: que las preguntas de investigación hechas en el ámbito real puedan tener respuestas en el laboratorio y viceversa. Trasladar los hallazgos del laboratorio al mundo real se logrará mediante tecnología de última generación, colaboración multidisciplinaria, redes de colaboradores, ética de la investigación, simbiosis del aprendizaje, financiamiento

colectivo (*crowdsourcing*), revisión de pares y abierta, e innovación de hélice cuádruple (ciencia, política, industria y sociedad).

Para enfrentar los retos para la educación superior, en Malasia se prevén los siguientes ecosistemas de habilitadores:

- Preparación institucional: convergencia gerencial, fluidez, cambio de autoridades, manejo de contingencias, capacidades y competencias, gobierno digital y rendición de cuentas, inversión financiera, resiliencia digital, sociedad, cultura y ética.
- Integración vertical y horizontal de cadenas de valor institucionales: redes de sistemas inteligentes y generación de cadenas de valor globales.
- Innovaciones de productos y servicios institucionales: currículos, programas académicos, cursos en línea abiertos y masivos (MOOC), investigación, desarrollo profesional, consultoría, manejo de datos.

Asimismo, para apoyar la educación superior 4.0, el plan requiere que los siguientes servicios estén operativos:

- Aparatos móviles (primer punto de acceso a internet): los dispositivos móviles proporcionan conectividad ubicua y una variedad de aplicaciones y servicios que afectan a casi todas las facetas del entorno de educación superior y abren una amplia gama de actividades que antes eran inaccesibles.
- Tecnologías de detección de ubicación: la localización mediante sensores y métodos de cálculo geográfico como, por ejemplo, GPS.
- Plataformas internet: internet de las cosas para mejorar la cadena de valor de la educación superior mediante conexión y funcionalidad sin precedentes.
- Interfaces avanzadas hombre-máquina: para implementar juegos para la educación, aplicaciones de capacitación basadas en simulación y sistemas de tutoría inteligentes.
- Impresión 3D: para enriquecer el aprendizaje en prácticamente cualquier disciplina, pues nada transmite mejor una idea que sostenerla en la mano (de gran aplicación para proyectos curriculares STEM en pregrado y posgrado).
- Autenticación y detección de fraude: para responder rápidamente a nuevos tipos de fraude y realizar cambios en los sistemas.

Los tiempos por venir exigirán la habilidad de aprender de manera autónoma.

- Análisis de macrodatos y algoritmos avanzados: para analizar la información de inmediato y tomar decisiones basadas en lo aprendido.
- Realidad aumentada/utilizable: para mejorar las formas de ver, imaginar y aprender sobre el mundo.
- Computación en la nube: para permitir el acceso remoto a servicios, aplicaciones y datos almacenados.
- Canal de interacción con el cliente: para alinear a las instituciones postsecundarias con las necesidades de sus estudiantes.
- Sistemas ciberneticos-físicos: modelos de software que imitan el comportamiento de activos físicos.

La implementación de estos servicios, además de apuntalar los objetivos del plan estratégico para las universidades malasias, tiene los siguientes propósitos:

- Crear un entorno propicio para que estudiantes, académicos y profesionales rompan barreras, imaginen, innoven, creen y colaboren.
- Desarrollar un ecosistema 4.0 preparado para adaptarse a los contextos institucionales.
- Estimular la conectividad humana entre estudiantes y personal, mediante redes globales y regionales, y consorcios de instituciones de educación superior.
- Incorporar valores espirituales, ética y moralidad, identidad nacional y un sentido de conexión con la comunidad, mediante la entrega de planes de estudio y la transferencia de tecnología.
- Tomar conciencia de los beneficios y riesgos de la 4RI.

Los planes formulados por el gobierno de Malasia para las universidades se hicieron teniendo en cuenta la necesidad de preservar los valores fundamentales, principios éticos e identidad del país, a medida que se abraza la Cuarta Revolución Industrial.

Educación: el gran desafío

La Cuarta Revolución Industrial plantea grandes retos en los ámbitos político, económico y social. Para la sociedad, en particular, es una era llena de oportunidades y amenazas. La gente mejorará su calidad de vida sustancialmente; pero, al mismo tiempo, estará sometida a las presiones de la velocidad de los cambios que ocurren en la tecnología. Una forma

En la era industrial 4.0 se espera que el proceso de aprendizaje brinde más oportunidades para que los estudiantes sean creativos, resuelvan problemas, optimicen sus habilidades de alfabetización y aritmética, colaboración y pensamiento crítico.

de enfrentar estos cambios es la llamada «renta básica universal», un mecanismo propuesto para financiar, mediante el gravado al uso de robots, a las personas desempleadas por haber sido sustituidas por la tecnología en sus empresas.¹³ Pero esta y otras soluciones son solo paliativos que no resolverán el problema y que, a mediano-largo plazo generarán incentivos perversos, pues habrá quien no quiera trabajar por estar cubierto por esta renta.

La solución apropiada a largo plazo consiste en reeducar a los trabajadores, en función de las competencias que nece-

sitan para permanecer en el mercado laboral. Es necesario construir un sistema de educación que, en todos sus niveles, se ocupe de capacitar a las futuras generaciones mediante currículos alineados con la era iniciada en este siglo. La misma velocidad de cambio obliga a los trabajadores y a las nuevas generaciones a abrazar el aprendizaje para toda la vida, como el principal mecanismo para hacerse más competitivos en el mercado de trabajo y aumentar su empleabilidad.

Las experiencias de Indonesia y Malasia tienen en común la formulación e implementación de planes estratégicos para transformar sus sistemas educativos. Las iniciativas no son improvisadas, sino que obedecen a un proceso de reflexión promovido, en ambos casos, por las autoridades gubernamentales. Aunque estas políticas públicas lucen acertadas, es necesario incluir en las reflexiones estratégicas, además de los gobiernos nacionales, a los sectores industriales privados, pues tienen mucho que aportar en cuanto a las habilidades que necesitan los colaboradores para desempeñarse apropiadamente en las empresas. [\[1\]](#)

NOTAS

- 1 Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- 2 Mateos, F. (2016). *La inteligencia artificial comienza a reemplazar trabajos de oficina*. Thinkbig Telefónica. <https://blogthinkbig.com/la-inteligencia-artificial-amenaza-la-continuidad-de-los-trabajos-de-oficina>
- 3 Fariza, I. (2018, 19 de noviembre). El avance tecnológico provoca una ola de despídos sin precedentes en la banca mexicana. *El País*. https://elpais.com/economia/2018/11/16/actualidad/1542408904_553887.html
- 4 Díaz, J. (2021, 5 de marzo). El reemplazo de empleados por máquinas se acelera por la pandemia del coronavirus. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/tecnologia/novaceno/2021-03-04/mcdonalds-mcauto-empleo-inteligencia-artificial_2978368/
- 5 El Economista (2022). La BBC anuncia despídos masivos: Eliminará 1.000 empleos y cierra canales de cable por transformación digital. <https://eleconomista.com.ar/internacional/la-bbc-anuncia-despidos-masivos-eliminara-1000-empleos-cierra-canales-cable-transformacion-digital-n53464>
- 6 World Economic Forum. (2018). *The future of jobs report 2018*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018/>
- 7 Semana. (2020). El 12 por ciento de las empresas reemplaza a sus trabajadores con inteligencia artificial. <https://www.semana.com/management/articulo/cuantas-empresas-reemplazan-a-sus-trabajadores-con-inteligencia-artificial/289219/>
- 8 Toffler, A. (1970). *El shock del futuro*. Plaza & Janes.
- 9 Rachmadtullah, R., Yustitia, V., Setiawan, B., Fanny, A. M., Pramulia, P., Susilowingsih, W., Tur Rosidah, C., Prastyo, D. y Ardhan, T. (2020). The challenge of elementary school teachers to encounter superior generation in the 4.0 industrial revolution: Study literature. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(4), 1.879-1.882. <http://www.ijstr.org/final-print/apr2020/The-Challenge-Of-Elementary-School-Teachers-To-Encounter-Superior-Generation-In-The-40-Industrial-Revolution-Study-Literature.pdf>
- 10 Setyaningsih, E. (2019). Adapting elementary school learning innovation in industrial revolution 4.0. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 404, 76-84.
- 11 Ministry of Education Malaysia (2015). *Malaysia education blueprint 2015-2025 (higher education)*. <https://www.um.edu.my/docs/um-magazine/4-executive-summary-pppm-2015-2025.pdf>
- 12 Seleimat, A. (2017). *Higher e.Oducation 4.0: Current status and readiness in meeting the fourth industrial revolution challenges*. Ponencia presentada en la conferencia Redesigning higher education towards industry 4.0. Kuala Lumpur, 23-24 de agosto. <https://www.moe.gov.my/muat-turun-teks-ucapan-dan-slide/2017/1527-redesign-he-4-0-higher-education-4-0-current-status-and-readiness-in-meeting-the-fourth-industrial-revolution-challenges/file>
- 13 Ubieto, G. (2019, 26 de agosto). Cada nuevo robot sustituye a dos trabajadores en la industria manufacturera. *El Periódico*. <https://wwwelperiodico.com/es/economia/20190826/cada-nuevo-robot-sustituye-a-dos-trabajadores-en-la-industria-manufacturera-7607279>

CIBERSEGURIDAD PARA ESCÉPTICOS

A pesar de las advertencias de organizaciones internacionales, las alarmantes estadísticas y las noticias sobre el crecimiento exponencial de los ciberataques, sigue en aumento la vulnerabilidad de las organizaciones a los riesgos cibernéticos. Esto no sorprende, dado el desdén hacia el tema que todavía muestran muchos ejecutivos en todo el mundo.

EL NÚMERO DE CIBERATAQUES ha crecido de forma exponencial y todo indica que esa tendencia se mantendrá durante los próximos años. También su costo ha aumentado considerablemente, de un promedio de 170.000 dólares en 2020 a 812.360 en 2022.¹ Esas cifras incluyen costos por lucro cesante, servicios de recuperación de tecnología y datos, multas, demandas y costo reputacional. Más allá del costo financiero, un ciberataque ocasiona pérdidas irreparables en la credibilidad, el valor de la firma en el mercado y la moral de sus integrantes.

Se espera un aumento no solo en número y costo, sino también en sofisticación de los ataques. El ciberdelincuente que actuaba en solitario ha sido sustituido por redes de crimen organizado, que pueden alcanzar mil sujetos que trabajan de forma coordinada y, además, usan tecnologías de inteligencia artificial.

El desconocimiento y la desinformación incrementan la vulnerabilidad de las organizaciones ante posibles ciberataques.² Sin embargo, no son esos factores los únicos responsables de la imprudencia de la gerencia: la incomodidad que produce admitir desconocimiento o debilidad, además de interpretaciones erróneas de la realidad causadas por sesgos cognitivos, también allanan el camino a los ciberdelincuentes.

La ciberseguridad depende de decisiones tomadas por las personas que operan y administran las tecnologías y las organizaciones. La comprensión de las motivaciones y los comportamientos propios y de terceros en relación con las tecnologías conexas es muy importante para evitar caer en las listas negras del cibercrimen.

Un tema del que se evita hablar

Un velo de vergüenza, timidez y desconocimiento rodea la ciberseguridad. Un estudio de ESET Latinoamérica señala que el 48 por ciento de las empresas encuestadas sufrió un ciberataque en 2022,³ mientras que los estudios del Centro de Recursos sobre el Robo de Identidad —una organización sin fines de lucro con sede en el estado de California, Estados Unidos— muestran que las filtraciones de datos han venido en aumento, pero se evita hablar de ello.⁴ Muy pocos admiten abiertamente haber sido atacados, a pesar de que en muchos países hay normativas que obligan a divulgar esas situaciones.

El Departamento de Justicia de Estados Unidos declaró que una parte significativa de los ciberataques no se reportan⁵ y el reporte del Consejo de Asesores Económicos de la Casa Blanca sobre el impacto económico de los ciberataques reseña que, en 2010, cuando Google fue hackeado, otras 34 compañías fueron atacadas también, pero solo una reportó el incidente.⁶ Temor a las sanciones y al costo reputacional, y la conclusión de que no hubo filtración de datos, entre otras razones, explican las cifras de casos no reportados.

Olga Bravo, *country manager Venezuela* de Synapsys Global y profesora invitada del IESA.

Cuando no se ve el mundo como realmente es

A la evasión del tema y el ocultamiento de incidentes sufridos se suma el efecto de los sesgos cognitivos. Un sesgo cognitivo es la interpretación errónea y sistemática de la información disponible que, además, tiene la capacidad de influir en la forma de procesar los pensamientos, tomar decisiones y emitir juicios.⁷ Los sesgos cognitivos afectan la forma de interpretar la realidad; en este caso en particular, la manera de apreciar y valorar los riesgos ciberneticos y sus impactos. Por lo tanto, también afectan la forma como las personas y organizaciones se preparan para ellos.

Un estudio realizado por el Laboratorio de Sistemas Interdisciplinarios de Ciberseguridad de la Escuela Sloan del Instituto de Tecnología de Massachusetts pidió a dos grupos

Muy pocos admiten abiertamente haber sido atacados, a pesar de que en muchos países hay normativas que obligan a divulgar esas situaciones.

—profesionales experimentados y nóveles profesionales de ciberseguridad— que participaran en una simulación para documentar y analizar sus decisiones y actuaciones con respecto a la seguridad de la información. El resultado fue sobrecogedor: la calidad y la oportunidad de las decisiones del grupo de profesionales experimentados no eran mejores que las del grupo novato, y ambas dejaban mucho que desear. Dos factores influyeron en el resultado obtenido:⁸

- El dilema entre asignar recursos a actividades rentables e invertir en capacidades de ciberseguridad, con un retorno percibido de estas últimas afectado por el «rezago» entre su desarrollo y el logro de la total funcionalidad.
- La incertidumbre que rodea la ocurrencia de cibereventos...

La explicación de este fenómeno tiene que ver con los sesgos cognitivos:

La investigación en economía conductual muestra que los gerentes se basan en un conjunto de heurísticas para tomar decisiones en situaciones de incertidumbre, y que estas heurísticas pueden causar errores sistemáticos. Este fenómeno ha recibido poca atención de la investigación en ciberseguridad, lo que es preocupante, pues una evaluación sesgada de riesgos ciberneticos por parte de un gerente podría obstaculizar la capacidad de una organización para responder a ciberataques.⁹

Son muchos los sesgos cognitivos identificados al presente. En particular, los sesgos de optimismo, confirmación y disponibilidad arrojan luz sobre el escepticismo, que en ocasiones llega a convertirse en negación, de muchos gerentes y directivos frente a los riesgos ciberneticos.

Sesgo de optimismo

«Soy optimista, no parece muy útil ser otra cosa». Esta frase, atribuida a Winston Churchill, tiene mucho sentido para quienes piensan que el pesimismo paraliza. Sin embargo, ni el pesimismo paraliza siempre, ni el optimismo es deseable siempre. Esto es particularmente cierto cuando de ciberseguridad se trata. En este caso, si el optimismo se traduce en ceguera ante los riesgos de la ciberdelincuencia e impide adoptar las medidas adecuadas para proteger a la organiza-

ción de los piratas informáticos, ser un tanto pesimista resulta lo más conveniente.

El sesgo de optimismo (o ilusión de invulnerabilidad, como también se le conoce) describe el sesgo cognitivo que exhiben los individuos cuando sobreestiman la probabilidad de acontecimientos positivos y subestiman la probabilidad de acontecimientos indeseados. En el caso de los riesgos ciberneticos, las personas se comparan con otros y perciben el riesgo de que les sucedan cosas negativas como menor que el riesgo de que les sucedan cosas negativas a otros. En el contexto de la ciberseguridad se habla de ciberoptimismo.¹⁰

El optimismo como sesgo cognitivo no es un problema exclusivamente personal. Ciertamente, puede tener un efecto negativo en los negocios, porque suele ser responsable de que se ignoren las señales de riesgo. Aunque haya conciencia del riesgo, la sensación de invulnerabilidad que genera el sesgo de ciberoptimismo conduce a desestimar las consecuencias negativas de una verificación del riesgo. Si falla la percepción del riesgo, también fallará su mitigación, porque la primera es requisito de la segunda, particularmente en el caso del riesgo cibernetico.

Debido al sesgo de optimismo cibernetico, el individuo en ocasiones compartirá contraseñas por considerar que no se utilizarán maliciosamente, se negará a adoptar medidas preventivas, ignorará los incidentes de seguridad, tendrá una percepción errónea de las amenazas y un exceso de confianza en sí mismo en el contexto de la seguridad cibernetica.¹¹

Estos hallazgos explican por qué, aunque se conozcan los riesgos ciberneticos, con mucha frecuencia se retrasan las decisiones y las inversiones en ciberseguridad o se adoptan medidas a medias; por ejemplo, contar con servicios de ciberprotección en horario de 9 a.m. a 5 p.m. —aun en organizaciones tan atacadas como los bancos— como si los ciberpiratas y el cibercrimen organizado, que además están ubicados en cualquier huso horario, firmaran una tregua fuera de ese horario.

Sesgo de confirmación

Creencias y opiniones son los lentes a través de los cuales las personas ven el mundo. El sesgo de confirmación puede hacer que las personas ignoren información importante o tomen malas decisiones, porque prestan atención solamente a los datos que respaldan sus nociones preconcebidas.

La alta dirección de una organización puede pensar que la ciberseguridad es un problema puramente técnico, pero no lo es. Sus creencias sobre la amenaza de los ataques ciberneticos afectan la forma como ven los riesgos y cómo se preparan para ellos.

Con frecuencia se atribuye la ausencia de una filtración de datos u otro tipo de ciberataques al gasto actual en seguridad, lo que perpetúa una inversión insuficiente, en lugar de evaluar la infraestructura y las prácticas de ciberseguridad para identificar vulnerabilidades y mantenerse al día con respecto a los avances y nuevas prácticas de los ciberpiratas. En otras palabras, si no se cree en la posibilidad de un ciberataque, es posible que no se tomen las precauciones necesarias para protegerse.

Heurística de disponibilidad

De acuerdo con este atajo mental, lo que se recuerda es más importante que lo que no se recuerda tan fácilmente. Tras esta suposición está la creencia de que si algo se puede recordar más probable parece y cuanto más viva la información más convincente resulta. Entonces, sobre la base de las expe-

riencias pasadas, si un gerente no ha vivido un ciberataque, tenderá a restar seriedad al riesgo que representa y retrasará la inversión y las decisiones para prevenir, detectar y responder ante un ciberataque.

Si la organización no ha sufrido un ciberataque en el último año, la gerencia puede concluir que no necesita invertir en ciberseguridad, como si lo sucedido fuese garantía de lo que sucederá. Otras personas creen que basta con un chequeo ocasional, porque este permitiría detectar las vulnerabilidades y corregirlas, o que pagar un rescate protegerá de futuras extorsiones.

Creer que se pueden cumplir los estándares de seguridad cibernética durante un lapso, y luego detener las mejoras, muestra que los ejecutivos pueden ver la seguridad cibernética como un problema temporal en lugar de un peligro continuo. Un chequeo pierde vigencia casi inmediatamente y pagar un rescate no garantiza, en modo alguno, la recuperación de los datos: solo el cuatro por ciento de quienes pagaron rescate recuperaron toda su información.¹² La ciberseguridad es una tarea continua, multifactorial y en permanente evolución.

La ciberseguridad requiere una visión objetiva

La ciberseguridad es un problema complejo y requiere una visión basada en datos. No se debe llevar por su primera intuición: infórmese con fuentes confiables, evalúe sus riesgos y diagnostique la robustez de su plataforma y la madurez de sus procesos y políticas. Para comprender los riesgos y las amenazas es preciso comprender las vulnerabilidades. Si no las conoce, ¿cómo puede protegerse?

De acuerdo con una investigación acerca de los efectos de los sesgos cognitivos en las decisiones de inversión en ciberseguridad:

La toma de decisiones en seguridad cibernética no solo es antinatural para la forma en que funciona el cerebro humano, sino que, además, la falta de actividad negativa de seguridad cibernética nubla el juicio mediante las diferentes falacias cognitivas implantadas en el pensamiento humano... [además,] los profesionales de la ciberseguridad tienden a centrarse en la mitigación de riesgos cuando la gestión de riesgos mediante la respuesta es igualmente importante.¹³

Comience por un diagnóstico. Hay cuestionarios basados sobre ISO 27.001 —ISO/IEC 27001 es el estándar más conocido del mundo para sistemas de gestión de seguridad de la información (SGSI) y sus requisitos— que son gratuitos y le darán una primera aproximación al problema. Luego puede contratar un diagnóstico técnico, que no es costoso y que le brindará tanto un panorama de la situación de su organización como un plan de trabajo inicial que puede ejecutarse internamente.

Saber evaluar amenazas requiere comprender los riesgos; si no se conocen las consecuencias de un ciberataque sobre ciertos sistemas o activos, ¿por qué molestarse? No olvide los planes de respuesta. Ninguna solución es invulnerable. Prepárese para un ataque: que esta situación no lo tome por sorpresa.

Los sesgos cognitivos forman parte de la manera como los humanos se aproximan al mundo y no es posible prescindir de ellos. Lo importante es tener conciencia de su existencia y aprender a contrastar creencias y suposiciones, para evitar que obstaculicen un proceso de decisión eficaz.

No es posible eliminar los sesgos cognitivos, pero es importante estar consciente de ellos. Lo más importante es darse

cuenta de que todo el mundo los tiene. Desempeñan un papel primordial cuando el cerebro intenta darle sentido al mundo. Sin embargo, no siempre funcionan. Cobrar conciencia de esto mejora la capacidad para tomar decisiones informadas que toman en cuenta los hechos, en lugar de reducir las a suposiciones o coronadas que no se han validado.

Es difícil evaluar atinadamente los riesgos cuando los sesgos cognitivos toman el control, porque dejan por fuera información relevante que afecta la apreciación de los riesgos y, en consecuencia, la preparación para mitigarlos o enfrentarlos. Un tratamiento adecuado de la ciberseguridad requiere superar la tendencia a evitar o evadir situaciones desagradables.

No existe una solución única para superar sesgos cognitivos; sin embargo, la capacitación ha mostrado eficacia. Los miembros de cualquier organización pueden aprender a dar y recibir realimentación y a evaluar la información sobre la base de los hechos. También es importante promover una mayor conciencia y educación sobre la seguridad cibernética.

Un tratamiento adecuado de la ciberseguridad requiere superar la tendencia a evitar o evadir situaciones desagradables.

ca, y crear una cultura en la que discutir y abordar los riesgos cibernéticos sea una práctica cotidiana. Esto implica concienciación y capacitación continuas y generalizadas, adopción de medidas de seguridad, evaluaciones periódicas de riesgos y adopción de mejores prácticas en ciberseguridad. 

NOTAS

- 1 Sophos. (2022). *The state of ransomware 2022*. <https://assets.sophos.com/X24WTUEQ/at/4zw59pnkpxnhfjgj9bxgi9/sophos-state-of-ransomware-2022-wp.pdf>
- 2 Bravo, O. (2022, 29 de agosto). *Siete mitos que allanan el camino a los ciberpiratas*. Debates IESA. <http://www.debatesiesa.com/siete-mitos-que-allanan-el-camino-a-los-ciberpiratas/>
- 3 ESET Latinoamérica. (2022). *(In)seguridad digital en Latinoamérica*. ESET Security Report. <https://www.eset.com/ve/security-report/>
- 4 Identity Theft Resource Center. (2023, 25 de enero). *Identity Theft Resource Center's 2022 Annual data breach report*. <https://www.idtheftcenter.org/post/2022-annual-data-breach-report-reveals-near-record-number-compromises/>
- 5 Identity Theft Resource Center. (2022, 24 de enero). *Identity Theft Resource Center's 2021 annual data breach report*. <https://www.idtheftcenter.org/post/identity-theft-resource-center-2021-annual-data-breach-report-sets-new-record-for-number-of-compromises/>
- 6 Department of Justice. (2018). *Report of the attorney general's cyber digital task force*. <https://www.justice.gov/archives/ag/page/file/1076696/download>
- 7 The Council of Economic Advisers. (2018). *The cost of malicious cyber activity to the U.S. economy*. <https://trumpwhitehouse.archives.gov/wp-content/uploads/2018/02/The-Cost-of-Malicious-Cyber-Activity-to-the-U.S.-Economy.pdf>
- 8 Korteling, J. E. y Toet, A. (2021). Cognitive biases. En S. Della Sala (ed.), *Encyclopedia of behavioral neuroscience* (Vol. 3, pp. 610-619). Elsevier. <https://dx.doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.24105-9>
- 9 Jalali, M. S., Siegel, M. y Madnick, S. (2019). Decision-making and biases in cybersecurity capability development: evidence from a simulation game experiment. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 66-82. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.09.003>, p. 80.
- 10 Jalali, Siegel y Madnick (2019: 79).
- 11 Alnifie, K. M. y Kim, C. (2023). Appraising the manifestation of optimism bias and its impact on human perception of cyber security: a meta analysis. *Journal of Information Security*, 14(2), 93-110. <https://doi.org/10.4236/jis.2023.142007>
- 12 Sophos (2022).
- 13 Ting, D. (2019). *Why cognitive biases and heuristics lead to an under-investment in cybersecurity*. Tufts University, Department of Computer Science. Introduction to Computer Security: COMP 116. Final Project Archive. Fall 2019. Final Projects. <https://www.cs.tufts.edu/comp/116/archive/fall2019/dting.pdf>, pág. 3-4.

¿POR QUÉ LA INCERTIDUMBRE PUEDE CAUSAR MAYOR INFLACIÓN EN LAS ECONOMÍAS EMERGENTES?

La incertidumbre global es un factor que contribuye a explicar el desempeño económico de los países. Una mayor incertidumbre tiende a reducir la inflación en las economías avanzadas; pero puede aumentarla en las economías emergentes en la medida en que las empresas sustituyan financiamiento bancario por financiamiento interno (mediante aumentos de precios).

Carolina Pagliacci

A PARTIR DE LA CRISIS hipotecaria en Estados Unidos la incertidumbre ha pasado a ser el centro de discusión de muchos análisis económicos. Cuando los agentes —consumidores, empresas— perciben un futuro incierto, su habilidad para tomar decisiones económicas se ve mermada y su disposición a consumir e invertir disminuye. La bibliografía económica destaca que las empresas adoptan una postura de «esperar y ver», por lo que terminan posponiendo sus planes de inversión e incluso reduciendo su productividad.¹

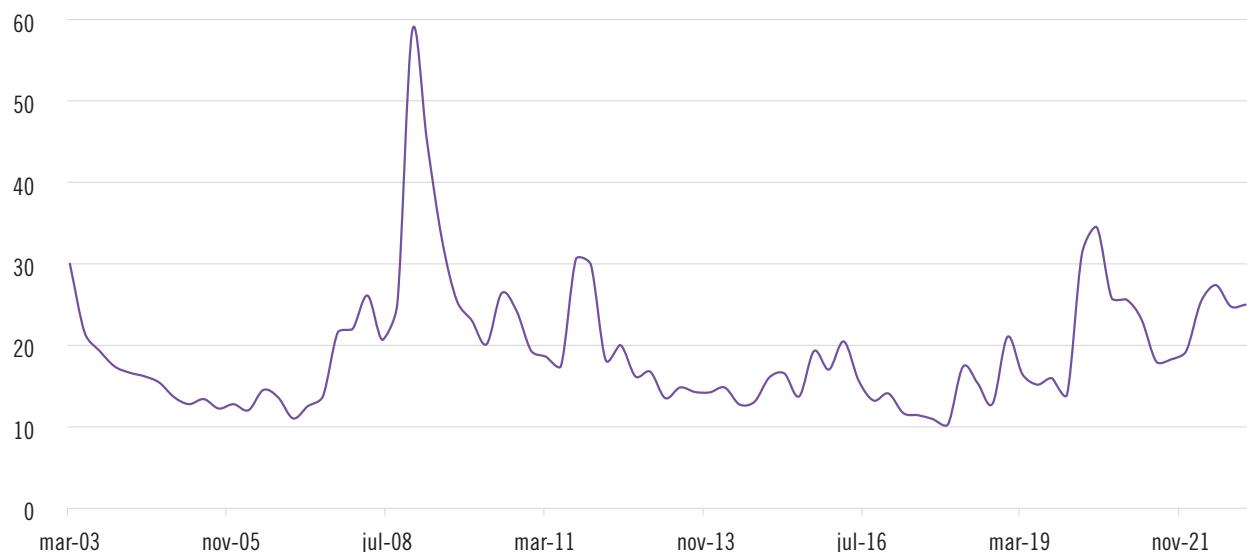
La crisis hipotecaria incrementó sustancialmente la incertidumbre financiera; es decir, la incertidumbre asociada al comportamiento futuro de los precios de los activos financieros. Si bien afectó especialmente al mercado estadounidense, esta incertidumbre tuvo también un gran impacto en los mercados financieros globales, al reducir el apetito por el riesgo de los inversionistas internacionales. Para muchos economistas, la reducción observada en los flujos financieros globales entre países y la búsqueda de inversiones «seguras» (*flight to safety*) durante la crisis pudieron verse reflejadas en algunos indicadores financieros.

Mediciones de la incertidumbre global

Durante la crisis, fueron notables los aumentos que sufrió el VIX, el índice creado en el Mercado de Opciones de Chicago (CBOE, por sus siglas en inglés) para medir la volatilidad implícita de los precios de las acciones registradas en el índice S&P500. Los investigadores consideran el VIX una buena aproximación a la incertidumbre financiera global.²

Carolina Pagliacci, profesora del IESE.

Una medida de incertidumbre financiera global: el índice VIX 2003-2022



Fuente: Federal Reserve Bank of St. Louis. *CBOE Volatility Index: VIX*. <https://fred.stlouisfed.org/series/VIXCLS#0>

A finales del año 2007 la incertidumbre financiera comienza a aumentar de forma sostenida hasta alcanzar su máximo a finales de 2008, cuando estalla la crisis hipotecaria. El impacto de la crisis es tal que el VIX comienza a retomar valores previos a la crisis entre 2010 y 2012. La posterior reducción de la incertidumbre, durante casi una década, se ha atribuido en gran parte a las estrategias de política monetaria expansiva —disminución de tasas de interés y aumento de la provisión de dinero— aplicadas por los principales bancos centrales de las economías avanzadas. Con el inicio de la reversión de la política monetaria en 2018 y, luego, la aparición de la covid-19 en 2020 y la guerra en Ucrania en 2022, el VIX exhibe nuevos valores locales máximos.

Durante las dos primeras décadas del siglo XXI se ha presenciado también el aumento sostenido de otro tipo de incertidumbre: la asociada a las decisiones de política económica, el desempeño macroeconómico de los países y las relaciones geopolíticas entre las regiones. Una medida de incertidumbre no financiera es el «índice de incertidumbre mundial» (WUI, por sus siglas en inglés), que mide la frecuencia relativa con la que la palabra incertidumbre y sus variantes se repiten en los reportes de la Unidad de Inteligencia de la revista *The Economist*. Existen datos para muchos países y largos períodos, en algunos casos, desde los años cincuenta. A partir de las mediciones individuales para diversos países y sus productos internos brutos, se ha elaborado el WUI como un índice ponderado de incertidumbre global.³

Acontecimientos de diversa índole han contribuido al incremento progresivo y sostenido de la incertidumbre no financiera en el mundo. Esta tendencia se ha acentuado desde la crisis hipotecaria y en los últimos años registra sus mayores valores debido a las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, la pandemia de la covid-19 y la guerra en Ucrania. También fueron acontecimientos inductores de incertidumbre la crisis de la deuda en Europa durante 2012 y 2013, la irrupción de la pandemia del SARS en Asia y la invasión a Irak a principios entre 2002 y 2003.

Incertidumbre e inflación

La creciente incertidumbre global (financiera y no financiera) se considera un factor importante para explicar el desempeño económico de los países. La bibliografía económica reseña que la incertidumbre, al reducir el consumo y la inversión, disminuye la demanda agregada de bienes, lo que ralentiza el crecimiento económico de los países. Pero es menos frecuente encontrar referencias sobre los efectos de la incertidumbre en la inflación. La mayor parte de los trabajos señalan que, a mayor incertidumbre, las economías experimentan menor inflación, pues las empresas responden a la menor demanda de bienes con la reducción de sus precios. La pregunta es si este fenómeno se verifica por igual en todos los países.

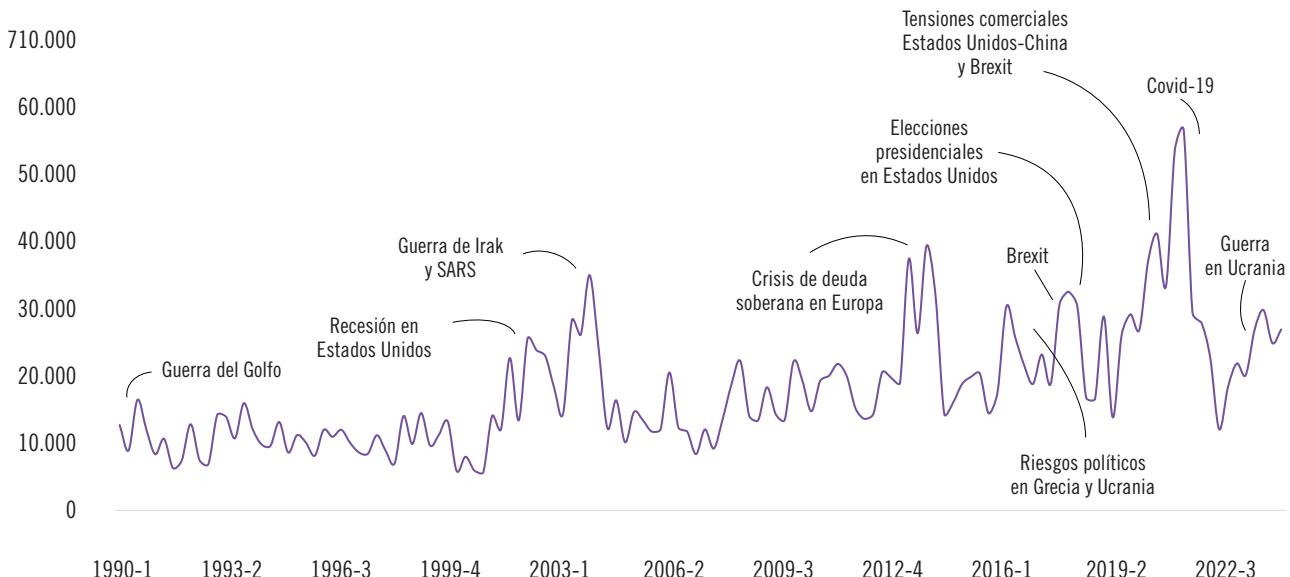
Un estudio reciente, que compara países avanzados y emergentes, muestra que los efectos de la incertidumbre sobre la inflación son diferentes para estos dos grupos de países.⁴ Si bien la incertidumbre tiende a reducir la inflación en las economías avanzadas, esto no siempre ocurre en las economías emergentes. La razón es que, en todos los países, el aumento de la incertidumbre crea presiones deflacionarias e inflacionarias que ocurren simultáneamente. Pero las presiones inflacionarias tienden a ser mayores en las economías emergentes debido a que muchas empresas aumentan sus precios y reducen su producción. Estas reacciones explican la contracción en la oferta agregada de bienes, a la par de la anticipada reducción de la demanda agregada.

¿Por qué algunas empresas incrementan sus precios en lugar de reducirlos?

Una posible explicación se encuentra en la aparición de condiciones financieras adversas. Ante una incertidumbre creciente, los bancos típicamente reducen su oferta de crédito, lo que se traduce en menor disponibilidad de préstamos o el cobro de mayores tasas de interés. Estos cambios dificultan el financiamiento bancario de la producción, por lo que las empresas intentan incrementar sus recursos financieros con el aumento de sus precios. Esto significa que las empresas

Una medida de incertidumbre global no-financiera: el índice WUI 1990-2022

(promedio ponderado del WUI trimestral de los países)



Fuente: World Uncertainty Index. <https://worlduncertaintyindex.com/>

sustituyen financiamiento bancario (externo) por financiamiento interno, mediante el aumento de precios.

Si al aumentar la incertidumbre en un país crece la proporción de empresas que enfrentan restricciones financieras, es más probable que se registren incrementos de precios; es decir, inflación. Esta explicación es consistente con el hecho de que, en las economías emergentes, los sistemas financieros tienden a ser poco profundos y la cantidad de crédito que los bancos otorgan al sector privado representa una fracción pequeña del producto interno bruto. En las economías avanzadas, por el contrario, los sistemas financieros son mucho más desarrollados y las empresas disponen de diversas fuentes de financiamiento externo, incluso en situaciones de alta incertidumbre. En promedio, el crédito constituye cerca de un 35 por ciento del producto interno en una muestra de quince países emergentes y alrededor del cien por ciento en un grupo de diecinueve países avanzados. Por ello, los aumentos en la incertidumbre no se traducen necesariamente en mayor inflación en las economías avanzadas.

La incertidumbre en las últimas décadas pareciera indicar que la ocurrencia de eventos inciertos se ha hecho más recurrente en el tiempo y el espacio. No puede evitarse que esa incertidumbre afecte las decisiones de las personas y las

empresas, pero sí es posible mitigar sus impactos negativos. Una alternativa viable es reducir las fricciones financieras que amplifican los efectos recesivos e inflacionarios de la incertidumbre. Para ello se requiere diseñar políticas económicas que mejoren el funcionamiento de los sistemas financieros en las economías emergentes y expandan el acceso y la disponibilidad de crédito a los sectores más afectados por la incertidumbre. ¹

NOTAS

- 1 Bloom, N. (2009). The impact of uncertainty shocks. *Econometrica*, 77(3), 623-685. <https://doi.org/10.3982/ECTA6248>
- 2 Bloom, N. (2014). Fluctuations in uncertainty. *Journal of Economic Perspectives*, 28(2), 153-176. <https://doi.org/10.1257/jep.28.2.153>
- 3 Caggiano, G. y Castelnuovo, E. (2021). Global uncertainty. Bank of Finland Research Discussion Paper No. 1/2021. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3784415>.
- 4 Miranda-Agrrippino, S. y Rey, H. (2015). US monetary policy and the global financial cycle. NBER Working Paper No. w21722. <https://ssrn.com/abstract=2691240>
- 5 Ahir, H., Bloom, N. y Furceri, D. (2022). The world uncertainty index. NBER Working Paper No. w29763. <https://ssrn.com/abstract=4039482>
- 6 Pagliacci, C. Comparing the inflationary impacts of uncertainty between advanced and emerging economies. *Macroeconomics and Finance in Emerging Market Economies* (por publicarse en 2023).

Las presiones inflacionarias tienden a ser mayores en las economías emergentes debido a que muchas empresas aumentan sus precios y reducen su producción.

¿QUÉ BUSCAN LOS CARAQUEÑOS EN UNA CERVEZA ARTESANAL?

La cerveza artesanal ha unido culturas durante décadas. Es una pasión que se nutre del buen hacer y la creatividad de un maestro que se vale de ingredientes naturales que resaltan por su armonía, sabor y calidad. Una receta propia es lo que le da su sabor distintivo y personal a la cerveza artesanal.

Eugenia Csoban-Mirka
y José María Sosa-Mendoza

LA CERVEZA ARTESANAL se caracteriza por su versatilidad y por el sinfín de combinaciones y matices que la diferencian de las opciones comerciales. Se elabora manualmente a partir de cebada malteada, agua, lúpulo y levadura, todos ingredientes naturales que dan la oportunidad al maestro cervecero de modificar la receta en función de las preferencias de las personas, la época del año o el estilo de cerveza que desee producir.

Un poco de historia

La cerveza ha formado parte de la vida del ser humano desde el comienzo de la civilización. Los mayores aficionados a esta bebida fueron los sumerios, quienes ya a finales del cuarto milenio a. C. reservaban el cuarenta por ciento de su cosecha de cereales para la fabricación de *sukari*, bebida que consideraban sagrada y obtenían después de fermentar el grano de trigo. Esta bebida milenaria se tomaba en India hacia el 3500 a. C; y en China, hace 5.000 años. Siguió siendo elaborada y consumida por los egipcios, donde se convirtió en la bebida más popular.

Durante la Alta Edad Media en Europa, las mujeres se encargaban de elaborar la cerveza como parte de sus tareas domésticas y hacia el siglo XII se profesionalizó su elaboración en manos de los monjes. La abadesa Hildegard von Bingen introdujo el lúpulo en la receta, ingrediente que permanece hasta hoy y que aporta el amargor y el aroma característico de la cerveza.¹

El Renacimiento marca la expansión de la cerveza en Europa, impulsada desde las ciudades de Hamburgo, Berlín y Hannover. Luego, con el descubrimiento de América, la costumbre europea de beber cerveza empieza a calar en el continente, a pesar de que entonces ya se cultivaban otros cereales (maíz) y se fabricaban diversos fermentados. El adelanto científico en fermentación y pasteurización mejoraron significativamente el proceso de elaboración. La adición de gas carbónico para aumentar su espuma fue otro aporte clave en el desarrollo de esta bebida.

Eugenia Csoban-Mirka, profesora del IESA. José María Sosa-Mendoza, egresado del IESA.

La mejora en su elaboración, con la consecuente ganancia en estabilidad, permitió su producción en cualquier momento del año y su distribución a cualquier parte del mundo en óptimas condiciones, sin temor a que el producto sufra cambios que alteren o modifiquen negativamente sus propiedades.²

En Venezuela la cerveza existe desde los últimos tiempos de la colonia, según sugiere una lista que registraba víveres importados vendidos en distintas pulperías y bodegas de la provincia de Venezuela.³ La guerra de independencia afectó el comercio con España y dio entrada a la importación de cerveza desde Inglaterra y Alemania, que se convirtieron en las fuentes de abastecimiento.

La Colonia Tovar (estado Aragua) se fundó en 1843. Allí, dos colonos alemanes, los hermanos Karolina y Theodor Benitz, un mes después de la fundación del poblado, crearon la primera cerveza en el país: la Cerveza Tovar. Años más tarde, en 1893, la industria cervecera en Venezuela dio

Dentro de una botella o lata de cerveza artesanal hay un sinfín de aromas y sabores, tan complejos y variados como los gustos y preferencias por el producto en sí mismo.

sus primeros pasos al establecerse la Cervecería Nacional, empresa venezolana dedicada a producir este producto, que posteriormente cambiaría su nombre a Cervecería Caracas.⁴ Para finales del siglo XIX se establecieron cuatro plantas productoras de cerveza en Caracas, Puerto Cabello, Maracaibo y Ciudad Bolívar; así, progresivamente, se desplazó la presencia de las botellas importadas desde España y las Antillas.⁵

En 1912 apareció en escena una nueva empresa: la Cervecería Venezolana de Maiquetía.⁶ Desde entonces llegan al mercado productos provenientes de distintas empresas cerveceras venezolanas y todo eso se traduce en la formación de tres grandes compañías: Cervecería Regional (1929), Cervecería Polar (1941) y Cervecería Nacional (1955), adquirida por Brahma en 1994.

La cerveza artesanal en Venezuela

El surgimiento de la cerveza artesanal responde al gusto y la necesidad de los consumidores de probar nuevos sabores de esta bebida. La curiosidad que despierta un estilo de cerveza distinto al acostumbrado sirve como punto de partida para aventurarse en este mundo tan interesante. Dentro de una botella o lata de cerveza artesanal hay un sinfín de aromas y sabores, tan complejos y variados como los gustos y preferencias por el producto en sí mismo.

La expresión «cerveza artesanal» se creó a finales de la década de los setenta en el Reino Unido para denotar la nueva generación de pequeñas cervecerías que concentraban sus esfuerzos en la producción tradicional de cerveza de alta fermentación (*ale*). Estas pequeñas cervecerías también se conocen como microcervecerías y se caracterizan no solo por su tamaño sino también por su actitud y enfoque alternativo hacia la producción de cerveza: flexibilidad, adaptabilidad y atención a los gustos y preferencias del cliente.⁷

La cerveza artesanal ha conquistado, poco a poco, seguidores en muchos rincones de Venezuela. Desde la primera década del siglo XXI, el movimiento artesanal crece. Con una gran variedad de sabores y diversas combinaciones, los cerveceros artesanales intentan satisfacer las exigencias de un público que se siente cada vez más atraído por esta bebida,

deseoso de disfrutar sensaciones desconocidas y vivir nuevas experiencias.

Actualmente existen varias marcas de cerveza artesanal en Venezuela que han liderado este movimiento y que apelan a la curiosidad del consumidor y el deseo de conocer estilos y sabores diferentes. Marcas como Cervecería Tovar, Destilo, Pisso des Gottes, Cerveza Norte del Sur, Cerveza Peregrina, Cerveza Aldarra, Mito Brewhouse, Cervecería Yanqui Víctor, Dos Leones, Cerveza Yaracuy, entre otras, forman un diverso grupo que progresivamente abarca más sectores del territorio nacional y ofrece una alternativa artesanal a la conocida cerveza comercial. Igualmente existen bares o establecimientos donde se consume, principalmente, cerveza artesanal. En la Gran Caracas se encuentran, entre otros, Cervecería La Esquina, Micro Cervecería Social Club, Norte del Sur Brewhouse, El Garage Birra Jardín, donde cada vez son más las personas que acuden para disfrutar de una experiencia sensorial diferente.

La producción y la comercialización de cerveza artesanal han alcanzado un punto importante en Venezuela y cuentan con la Asociación de Cerveceros Artesanales de Venezuela (ACAV) creada en 2013.⁸ Aunque el negocio de la cerveza artesanal no ha alcanzado en Venezuela el mismo grado de desarrollo de otros países vecinos, se reconoce que los cerveceros artesanales han encontrado un espacio en el mercado y en el corazón de los venezolanos.⁹

¿Qué buscan los consumidores de cerveza artesanal?

Quienes toman cerveza artesanal son más exigentes y aprecian las bondades, los estilos y los matices de esta bebida. Hay una experiencia sensorial más completa que implica una expresión personal y una motivación para conocer más sobre ella.¹⁰

La percepción de los consumidores sobre la cerveza artesanal es clave para la decisión de compra y consumo. Conscientes de este factor tan determinante, investigadores y productores de cerveza han intentado identificar las características y los atributos que atraen la preferencia de los consumidores.

Por fortuna hay algunas pistas para saber qué buscan los consumidores de cerveza artesanal y, para conocer sus preferencias, se ha explorado cómo perciben el sabor, el aroma, el color y la calidad —entre otros atributos— de esta bebida. Asimismo, se ha reconocido que el perfil de este consumidor es diferente del de quienes consumen habitualmente cerveza industrial. Esta información es insumo importante no solo para los productores de cerveza sino también para quienes se dedican a tareas de mercadeo y comercialización. En los últimos años, la categoría de cerveza artesanal ha alcanzado una alta valoración en el mercado y se ha transformado en una industria global y competitiva, con una creciente demanda y penetración en nuevos mercados.¹¹

Una exploración sobre las preferencias de los consumidores italianos con respecto a la cerveza artesanal comparó los perfiles del consumidor de cerveza comercial y los de quienes han probado cerveza artesanal.¹² Se encontró que los factores determinantes de la elección y el consumo de cerveza, desde la perspectiva de la preferencia del consumidor, se dividen en dos categorías: una relacionada con los atributos de la cerveza y otra más vinculada al proceso de compra. A las personas entrevistadas se les pidió que valoraran, por una parte, la importancia de un conjunto de atributos de la cerveza, tales como aroma, carbonatación, grado alcohólico, espuma, apariencia, materia prima orgánica, características

Valoración de características presentes en cervezas artesanales

	Sabor y calidad
	Refrescante, color, precio, cuerpo, aroma, claridad, recomendación previa, espumosa, gasificación
	Tamaño del envase, grado alcohólico, descuento, certificación, marca, hecha con granos especiales, elaborada en mi localidad

refrescantes, calorías y calidad percibida; y, por otra parte, algunos factores referidos al proceso de compra: marca, precio, disponibilidad en bares y restaurantes, disponibilidad en tiendas y empaque.

Los resultados mostraron que el aroma y la calidad percibida, así como el consumo frecuente de cerveza, son impulsores potenciales del consumo de cerveza artesanal. También se encontró que las evaluaciones de las características y marcas de cerveza varían según si los consumidores han probado cerveza artesanal anteriormente o no; mientras que, en términos de empaque, los consumidores prefieren tomar cerveza artesanal de sifón, antes que de botella. La conclusión es que la cerveza artesanal se elige de acuerdo con diferentes preferencias de sabor y se consume principalmente en bares y cantinas, aunque también en situaciones sociales familiares. Otro estudio entre consumidores italianos encontró que perciben la cerveza artesanal como un producto de mejor calidad, con sabores diferentes y, en comparación con la cerveza comercial, consideran que es más sabrosa, genuina y natural.¹³

En Latinoamérica, los mexicanos consumen cerveza artesanal por la experiencia que les proporciona.¹⁴ Más allá de atributos funcionales como sabor o aroma, el significado cobra mayor importancia, pues se vincula a la construcción de una identidad: las personas se perciben como más auténticas y especiales en comparación con quienes consumen cerveza comercial. Los mexicanos están motivados por vivir nuevas experiencias de sabor, hacerse expertos en el producto y alejarse del consumo de cerveza comercial.

Para los consumidores costarricenses, la cerveza artesanal, se asocia con un producto exclusivo y sofisticado, de mejor sabor y calidad, por el cual no importa pagar un poco más que por las cervezas tradicionales.¹⁵ Los argentinos, específicamente de la zona de La Plata, aprecian en la cerveza artesanal especialmente el sabor, el cuerpo, la mejor calidad y la posibilidad de probar nuevos sabores, lo cual se vincula con un interés por la innovación y la creatividad de los productores que se preocupan por ampliar la variedad de su oferta.¹⁶ En Colombia, Perú y Chile, el consumo de cerveza artesanal está relacionado también con su calidad, gran sabor y variedad, y por proporcionar una experiencia diferente.¹⁷ No parece haber duda de que a la cerveza artesanal se la percibe como un producto especial, de gran calidad y sabor que brinda una experiencia memorable para quien la consume.

El consumidor caraqueño de cerveza artesanal

El interés por la cerveza artesanal en Venezuela ha ido creciendo y parece ser un buen momento para indagar cómo se comporta el venezolano en este mercado y cuáles son sus preferencias al tomar esta bebida. Para ello se hizo una consulta a un grupo de personas sobre sus hábitos de consumo y lo que prefiere encontrar en una cerveza artesanal.

La muestra estuvo integrada por 113 mujeres y 91 hombres con experiencia en el consumo de cerveza artesanal, residentes en la Gran Caracas. La edad promedio fue 33

años; es decir, adultos jóvenes y responsables de su consumo de bebidas alcohólicas, a quienes les resulta atractiva la cerveza artesanal y pueden convertirse en promotores de su consumo a nuevas generaciones. La mayoría tenía un grado universitario y un ingreso declarado muy por encima del promedio nacional. Esta configuración es específica para esta exploración y no refleja las características de la población venezolana, pero se ajusta al perfil de las personas que consumen cerveza artesanal.

En cuanto a algunos hábitos de consumo, al preguntar sobre la frecuencia con que toman cerveza, la mayoría reporta que la consumen una vez por mes, más de la mitad (tanto hombres como mujeres) indican que su consumo es habitual. Estos resultados son similares a los reportados en otros ámbitos, como en el estudio entre consumidores italianos que encontró que más del cuarenta por ciento de

A pesar de que el precio de la cerveza artesanal es un poco mayor que el de la comercial, los consumidores están dispuestos a pagar por estas cervezas; es decir, encuentran un beneficio mayor asociado igualmente a un mayor costo por el producto.

los entrevistados manifestaron consumir cerveza artesanal mensualmente.¹⁸ Solo un trece por ciento del grupo indicó que consume cerveza artesanal más de una vez por semana. Podría pensarse que la cerveza artesanal es de consumo especial, restringido a ocasiones exclusivas.

En Caracas, tanto hombres como mujeres compran y consumen la cerveza artesanal principalmente en bares y restaurantes, aunque los hombres reportan (en mayor proporción que las mujeres) que la compran también en supermercados. Aun cuando el mayor lugar de consumo es un sitio de encuentro social, también hay un porcentaje importante de consumo en casa; de nuevo, la cantidad de hombres fue mayor que la de mujeres. La compra de cerveza en supermercados y su consumo en casa se asemeja a lo que hacen consumidores de otros países. En Brasil, por ejemplo, el hogar es el lugar preferido para el consumo de cerveza artesanal, debido a la facilidad de compra del producto en ese país, que les permite disfrutarlo en la comodidad de su casa.¹⁹ La categoría de compra directa al productor obtuvo el tercer porcentaje más alto entre las opciones, pero no es una modalidad de compra muy conocida o acostumbrada en Venezuela. Actualmente existen algunas cervecerías artesanales en la Gran Caracas que ofrecen esta opción a sus clientes, por lo que podría considerarse una oportunidad de crecimiento.

Con respecto al precio de este producto, a pesar de ser un poco mayor que el de la cerveza comercial, todo el grupo está dispuesto a pagar por estas cervezas; es decir, encuentran un beneficio mayor asociado igualmente a un mayor costo por el producto. Se prefiere consumir esta bebida en un ambiente fes-

tivo, como aperitivo y como acompañante de la cena. La mayor inclinación a consumir el producto en una fiesta podría relacionarse con la percepción de que la cerveza artesanal es un producto que se degusta con atención; que invita a disfrutarlo en compañía de otras personas o maridado con algunas comidas.

Los dos atributos mejor valorados fueron sabor y calidad. Esto es congruente con las preferencias de los consumidores latinoamericanos: la cerveza artesanal se asocia con un producto de excelentes calidad y sabor; y la calidad percibida se convierte en un impulsor potencial del consumo de cerveza artesanal. Estos atributos son, justamente, los que diferencian las cervezas artesanales. El sabor y la calidad están relacionados con la forma como se produce la cerveza artesanal, así como con la pureza o naturalidad de los ingredientes utilizados para su elaboración.

A diferencia de lo hallado en otros estudios, los consumidores de la Gran Caracas le dan menos importancia a si la cerveza se elabora en su localidad y al hecho de contener granos especiales. Tampoco prestan especial atención a los atributos marca, tamaño y descuento. Aroma, cuerpo y color de la cerveza son medianamente importantes. A estos atributos, junto con el sabor y la calidad, los maestros cerveceros y

Los consumidores de la Gran Caracas le dan menos importancia a si la cerveza se elabora en su localidad y al hecho de contener granos especiales. Tampoco prestan especial atención a los atributos marca, tamaño y descuento.

expertos deberían prestar atención al diseñar sus estrategias de mercadeo, ofrecer el producto a nuevos consumidores, establecer el posicionamiento y diferenciar a la cerveza artesanal de su contraparte comercial.

Las mujeres tienden a valorar más el sabor de la cerveza; mientras que el color resultó un atributo de mayor importancia para los hombres. Además, las mujeres valoran el hecho de que el producto sea refrescante y haya sido recomendado por otros; mientras que los hombres le dan mayor relevancia al cuerpo de la cerveza y su grado alcohólico.

El estudio comparó las percepciones de las cervezas artesanal y comercial. No se encontraron opiniones muy distintas en cuanto a cuál es más sabrosa, aunque para los hombres la artesanal era más gustosa. Además, todos consideraron que la cerveza artesanal es más genuina y natural que la cerveza comercial; la perciben como más auténtica que la comercial.

Las personas consultadas adjudican mucha calidad tanto a las cervezas artesanales como a las cervezas comerciales: a ambas las perciben como productos de calidad similar. Este hallazgo es, sin duda, relevante y debería considerarse al diseñar estrategias de mercadeo para las cervezas artesanales, de manera de no establecer la diferenciación en función solo de la calidad.

Un campo fértil para la investigación de mercado

El interés por el mercado de cerveza artesanal en el mundo y su crecimiento en Venezuela lo convierten en un área interesante de investigación y negocio. No son pocos los maestros cerveceros y allegados que apuestan por el crecimiento y la expansión del consumo de esta bebida, que tiene características tan distintivas y atractivas.

Para lograr mayor éxito en este camino de crecimiento, es importante conocer al consumidor y entender sus preferencias. Los maestros cerveceros y expertos pueden servirse de este conocimiento para elaborar un producto con mayor aceptación,

capaz de satisfacer las expectativas de los consumidores. Desde el punto de vista gerencial, el hecho de conocer las preferencias de los consumidores puede ayudar a los dueños de cervecerías a crear nuevas estrategias orientadas al aumento del consumo de este producto, y a modificar ciertas características para atraer o servir a quienes todavía consumen poco la bebida o no la han probado. Además, promocionar el producto, según las principales motivaciones de consumo, promueve la identificación de las personas con lo que se ofrece y, así, suscita mayor interés y curiosidad por la cerveza artesanal.

Este estudio no agota las posibilidades de exploración y conocimiento sobre el mercado de cerveza artesanal en el contexto local. Es solo un primer boceto de este mundo de sabor, calidad y creatividad que fascina y cautiva paladares por doquier. ■

NOTAS

- 1 Fonseca, V. (2007, mayo). Breve historia de la cerveza. *Virtual Pro*, 64, <https://www.virtualpro.co/editoriales/20070501-ed.pdf>
- 2 Cerveza de Argentina (2017). *La cerveza en el Renacimiento*. <https://www.cervezadeargentina.com.ar/articulos/historia6.htm>
- 3 Cerveceros de Venezuela. (2022). *Historia de la cerveza*. <https://cervecerosdevenezuela.org/web/historia-de-la-cerveza/>
- 4 Sousa, D. (2014). Historia de la cerveza venezolana. *Runrun.es*. <https://runrun.es/noticias/148709/historia-de-la-cerveza-venezolana/>
- 5 Rolfini, V. (2015). Breve historia de la cerveza en Venezuela. *Rutas Golosas*. <https://rutasmolosas.com/breve-historia-de-la-cerveza-en-venezuela/>
- 6 Sousa (2014).
- 7 Deloitte (2017). *La cerveza artesanal: una experiencia multisensorial*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2017/Cerveza-Artesanal-Mexico-2017.pdf>
- 8 Sousa (2014).
- 9 Kling, V. (2019). A look into Venezuela's craft beer market. *SommBeer*. <https://sommbeer.com/2019/05/01/a-look-into-venezuelas-craft-beer-market/>
- 10 Sosa-Mendoza, J. M. (2022). *Preferencias del consumo de cerveza artesanal: una exploración en la Gran Caracas* [Tesis de Maestría]. Instituto de Estudios Superiores de Administración.
- 11 Araya-Pizarro, S., Ortloff-Núñez, K. y Rojas-Escobar, L. (2019). ¿Qué impulsa la elección de una cerveza artesanal? En busca de los atributos preferidos por el consumidor chileno. *Multidisciplinary Business Review*, 12(2), 55-66. <https://doi.org/10.35692/07183992.12.2.5>
- 12 Garavaglia, C. y Swinnen, J. (2017). The craft beer revolution: An international perspective. *Choices*, 32(3), 1-8. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.261900>
- 13 Lerro, M., Marotta, G. y Nazzaro, C. (2020). Measuring consumers' preferences for craft beer attributes through Best-Worst Scaling. *Agricultural and Food Economics*, 8(1), 2-5. <https://doi.org/10.1186/s40100-019-0138-4>
- 14 Gómez-Corona, C., Escalona-Buendía, H. B., Chollet, S. y Valentín, D. (2017). The role of gender and product consumption in the mental representation of industrial and craft beers: an exploratory study with Mexican consumers. *Food Quality and Preference*, 60, 31-39. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2017.03.008>
- 15 Solís Gómez, I. (2015). *Diagnóstico de preferencias sobre cerveza artesanal entre consumidores de la GAM* [Tesis de Maestría]. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología de Costa Rica. <https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/123456789/9530/041911.pdf?sequence=1>
- 16 Fasulo, L. S. y Gortari, F. (2021). *Perfil de preferencias en los consumidores de la cerveza artesanal en La Plata*. XII Congreso Argentino de Antropología Social (CAAS), La Plata, junio, julio y septiembre de 2021. Universidad Nacional de La Plata. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/133045>
- 17 Ugaz, L. A. y Wong, K. M. (2020). *Inbound marketing como estrategia de atracción y fidelización de consumidores de cerveza artesanal en Latinoamérica*. [Tesis de Bachillerato en Gestión]. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/17719>
- 18 Lerro, Marotta y Nazzaro (2020).
- 19 Carvalho, N., Minim, L., Nascimento, M., Ferreira, G. y Rodrigues, V. (2018). Characterization of the consumer market and motivations for the consumption of craft beer. *British Food Journal*, 120(2), 378-391. <https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2017-0205>

reseña



CÓMO HACER CRECER RÁPIDAMENTE UNA EMPRESA Y NO MORIR EN EL INTENTO

Reid Hoffman y Chris Yeh: *Blitzscaling: the lightning-fast path to building massively valuable companies*. Currency. 2018. Edición en español: *Blitzscaling: la guía para escalar empresas rápidamente*. Empresa Activa, 2021.

CARLOS JIMÉNEZ, conferencista y experto en tendencias de mercado y mercadeo.

Reid Hoffman —fundador de LinkedIn— y Chris Yeh —empresario y coautor del libro superventas *La alianza: cómo gestionar talento en la era de Internet*— ofrecen en *Blitzscaling* un libro profuso en ideas de negocios. No solamente trata del crecimiento exponencial de los negocios digitales, sino que también pueden aplicarse a muchas empresas tradicionales.

Como dice Marc Andreessen —cofundador del buscador Netscape y otras empresas de Silicon Valley— «el software se está comiendo al mundo». Incluso las industrias que se centran en productos físicos formados por átomos se están integrando con el software, hecho de bits.

¿Qué es el crecimiento acelerado? El término *blitzscaling* se deriva del uso que se hizo en el siglo XX del vocablo *blitz* para describir un esfuerzo total y repentino. El primer uso de *blitz* con este sentido se encuentra en la estrategia *blitzkrieg* (guerra relámpago) que el general alemán Heinz Guderian ideó para las campañas militares nazis durante la Segunda Guerra Mundial. En el mundo de los negocios, *blitzscaling* se refiere a un conjunto de estrategias y tácticas específicas que permiten a las empresas alcanzar un tamaño inmenso a una velocidad increíble.

Las dos palabras clave aquí son: tamaño y velocidad. Se enfatiza el crecimiento «relámpago» de una empresa y se prioriza la velocidad sobre la eficiencia, incluso en un ambiente de incertidumbre. Por ejemplo, en 1996, Amazon Books, antes de cotizar en bolsa, tenía 151 empleados y obtenía ingresos de cinco millones de dólares. Para 1999, Amazon.com —por entonces una empresa cotizada— había crecido a 7.600 empleados y 1.640 millones de dólares en ingresos; es decir, en solo tres años incrementó cincuenta veces el personal y 322 veces los ingresos. En

En el mundo de los negocios, el crecimiento acelerado se refiere a un conjunto de estrategias y tácticas específicas que permiten a las empresas alcanzar un tamaño inmenso a una velocidad increíble.

Si bien puede parecer deseable, está lleno de desafíos.

2017, Amazon tenía 541.900 empleados y reportaba ingresos de 177.000 millones de dólares.

El crecimiento acelerado puede parecer deseable, pero también está lleno de desafíos que Hoffman y Yeh comentan en el libro y acompañan de recomendaciones prácticas.

Los efectos de red hacen que el ganador se lo lleve todo

«Efectos de red» es un concepto clave para la economía digital, que se relaciona con el crecimiento acelerado. Tales efectos se producen cuando el aumento de la utilización de un producto o servicio potencia su valor para otros usuarios, y crea un bucle de realimentación positiva que puede permitir al primer producto o servicio que los aproveche construir una ventaja competitiva inexpugnable.

El ganador se lo lleva todo. El primer premio de la primera ola de redes sociales de consumo fue para Facebook, el segundo para MySpace y el tercero para Friendster. ¿Quién recuerda a Friendster? Se necesita ganar el primer premio para sobrevivir en la era de Internet.

Velocidad frente a eficiencia: se dice fácil pero requiere valor

Cuando se crece de manera acelerada se toman decisiones deliberadamente y hay que comprometerse con ellas hasta el final, aunque la confianza sea sustancialmente inferior al ciento por ciento. Se acepta el riesgo de tomar la decisión equivocada y se paga de buena gana el precio de importantes inefficiencias operativas, a cambio de la capacidad de moverse más rápidamente.

Estos riesgos y costos son aceptables porque el riesgo y el precio de ser muy lento son aún mayores. El crecimiento acelerado requiere algo más que coraje y habilidad del emprendedor. Se necesita también un entorno dispuesto a financiar riesgos inteligentes, con capacidad financiera y capital humano, que son los ingredientes esenciales del *blitzscaling*.

Fundamentos del crecimiento acelerado

1. Es una estrategia tanto ofensiva como defensiva. Ofensivamente, permite hacer varias cosas: tomar el mercado por sorpresa y explotar oportunidades de disruptión. Defensivamente, permite establecer un ritmo que mantiene a los competidores sin aliento, solo con tratar de seguir el paso, lo que les da poco tiempo y espacio para contraatacar.
2. Prospера con los bucles de realimentación positiva: la empresa que crece primero cosecha importantes ventajas competitivas. El mecanismo detrás del poder de esta estrategia es la ventaja de quien crece primero. Una vez que una empresa se hace con la supremacía de su ecosistema, las redes a su alrededor reconocen su liderazgo y tanto el talento como el capital fluyen hacia ella.

reseña

3. A pesar de sus increíbles ventajas y potenciales beneficios, el crecimiento acelerado implica también enormes riesgos. Tener éxito significa que se mantiene al menos cierto control: se arreglan rápidamente las cosas que inevitablemente se rompen para que la empresa mantenga su ritmo frenético, sin estallar en llamas o venirse abajo. Reinventar un estilo de liderazgo, un producto y una organización en cada nueva fase de expansión no será fácil, pero es necesario.

Las cinco etapas del crecimiento acelerado

El cambio más obvio, visible e impactante cuando una empresa crece es el incremento de su número de empleados. Hoffman y Yeh ilustran cinco etapas clave con la metáfora de una comunidad.

1. Familia: de uno a nueve empleados.
2. Tribu: decenas de empleados.
3. Aldea: cientos de empleados.
4. Ciudad: miles de empleados.
5. Nación: decenas de miles de empleados.

El número de empleados es solo una de las muchas formas de medir el tamaño de una organización. Otras mediciones incluyen ingresos y números de usuarios y clientes.

Las tres técnicas del crecimiento acelerado

1. Innovación en el modelo de negocio. La primera técnica consiste en diseñar un modelo de negocio

innovador que pueda crecer de verdad. En Google, Larry Page y Sergey Brin crearon grandes algoritmos de búsqueda, pero lo que impulsó su éxito masivo fueron sus innovaciones en el modelo de negocio de los motores de búsqueda —en concreto, considerar la relevancia y el rendimiento cuando se muestran anuncios en lugar de simplemente alquilar espacio al mejor postor—. Las empresas de nueva creación, basadas puramente en la innovación tecnológica, sin ninguna innovación real de su modelo comercial terminaron, en su mayoría, en la quiebra.

2. Innovación en la estrategia. Muchas empresas emergentes creen que siguen una estrategia de crecimiento extremo, cuando en realidad tienen la meta y el deseo de un crecimiento extremo, pero carecen de una estrategia real que los lleve allí. Para el éxito del crecimiento acelerado, la ventaja competitiva tiene que provenir de los factores de crecimiento incorporados en el modelo empresarial; como los efectos de red, por los cuales la primera empresa que logra un tamaño crítico desencadena un bucle de realimentación que le permite dominar un mercado, donde el ganador se lo lleva todo o casi todo, y lograr una ventaja duradera por ser la primera en aumentar su tamaño.
3. Innovación en la gestión. Hoffman y Yeh enfatizan la importancia de la experiencia. Las compañías que crecen de manera acelerada tienen que navegar rápidamente por un conjunto de transiciones clave

a medida que sus organizaciones crecen, y adoptar reglas contrarias a la intuición, como contratar a personas que en lugar de ser ideales para el trabajo sean solamente «suficientemente buenas», así como lanzar productos defectuosos e imperfectos, dejar que los incendios se consuman y desentenderse de los clientes enfadados.

Aprendizaje, velocidad, estabilidad

La velocidad y la incertidumbre son la nueva estabilidad. La única manera de prosperar en este mundo tan cambiante es aceptar lo inevitable del cambio. Úsallo a tu favor, ya sea para tu vida individual o para el destino de una nación.

Primero: tienes que ser un aprendiz infinito. Lo mejor y lo peor del rápido ritmo de cambio actual es que no hay expertos con más de diez años de experiencia en ningún fenómeno emergente. Si eres capaz de superar la curva de aprendizaje más rápidamente que otros, tienes la oportunidad.

Segundo: tienes que ser primero en responder. A medida que surgen nuevas tecnologías y tendencias, la incertidumbre acerca de su dirección paralizará a muchas personas y les impedirá actuar. Quienes estén dispuestos a actuar, y a actuar rápidamente a pesar de la incertidumbre, tendrán una ventaja desproporcionada.

Finalmente, y de manera algo paradójica, tienes que ser una fuente de estabilidad. En un mundo de cambio constante e incertidumbre, la gente necesita consuelo y apoyo. Ofrecer estabilidad y calma en medio de la tormenta, mientras otros se ven atrapados en el tumulto, hará de ti un líder natural. ■

Cuando se **CRECE** de manera acelerada se toman decisiones deliberadamente y hay que comprometerse con ellas hasta el final, aunque la confianza sea **SUSTANCIALMENTE** inferior al ciento por ciento.

Y GUZMÁN BLANCO CREÓ PDVSA

Tomás Straka

PDVSA es una empresa centenaria, si se toma en cuenta que la más antigua compañía cuyos activos fueron puestos en sus manos es de 1885. La industria petrolera es el resultado de un modelo que a la larga fue exitoso, pero que los venezolanos pueden considerar un fracaso.

EN 1912 un hombre tomó la decisión más arriesgada de su vida. Con ella, la empresa que estaba levantando cambió su destino y el país donde lo hizo logró, después de muchos reveses, coronar con éxito un proyecto que venía dando tumbos desde hacía cincuenta años. Pese a la importancia de estas tres cosas, realmente solo se recuerda la decisión, pues el hombre se encargó de dejar testimonio. La segunda se difumina en las historias que se han escrito de la empresa, aunque no ha sido olvidada del todo. Pero la tercera, que produjo cambios de mayor alcance, es prácticamente desconocida. Por sus implicaciones para la historia desde una perspectiva teórica, pero sobre todo en términos inmediatos para la memoria e incluso la autoestima de los venezolanos, es necesario replantear lo que se ha narrado muchas veces, e identificar tendencias y conexiones que normalmente pasan inadvertidas.

Veamos: el hombre es Henri Deterding, la empresa es la Royal Dutch Shell y el país es Venezuela. En 1912 Deterding hizo, según sus palabras, *the most speculative venture of my life*, al apostar por algo que se veía prometedor, pero que no era seguro: los yacimientos petrolíferos venezolanos. Lo que ocurrió con el país —y con la Shell— durante el siguiente siglo muestra la importancia de la aventura. Pero la forma como se ha recordado no pone todas las piezas en su lugar, generalmente lo desliga de lo que lo hizo posible y llega, debido a eso, a la

notable conclusión de considerar un fracaso lo que, al menos en esencia, fue un éxito.

En la memoria venezolana suele hacerse un hiato entre el liberalismo amarillo o guzmancismo —período que va de 1870 a 1899 y recibe tales nombres por la hegemonía del Gran Partido Liberal Amarillo y su gran caudillo, Antonio Guzmán Blanco— y lo ocurrido en el siglo XX. No es que se eluda la influencia directa e indirecta que ha tenido hasta hoy, en aspectos clave como la legislación o la educación. Pero no se ve tan claro que el guzmancismo no desapareció del todo hasta la década de 1930, cuando sus últimos representantes estaban muy viejos y empezaron a morir.

Lo que interesa de esto es que, al muchos cerrar el capítulo del guzmancismo en 1899 o incluso en 1908, su retrato final es la monumental crisis en todos los órdenes de la vida venezolana que se vivió en el entresiglos: cuatro guerras civiles, la caída de los precios del café, la bancarrota del Estado, el bloqueo y bombardeo de las costas por las potencias europeas, la pérdida de grandes extensiones territoriales a manos de Gran Bretaña y Colombia, una desastrosa participación en la Guerra de los Mil Días, el *finis patriae* de *Ídolos rotos*. Fue un retrato que se afianzó durante el gomecismo: como allí basó su legitimidad —el temor de volver a aquello siempre hizo preferir a Juan Vicente Gómez, hasta que una nueva generación sin el trauma del fin de siglo se atrevió a algo distinto— lo

repitió una y otra vez, sin que nadie lo desmintiera, ni siquiera sus opositores.

Pero si no se pone como último retrato uno de 1899 sino, por ejemplo, el de la apuesta de Deterding se encuentra que, pese a lo terrible de la crisis, no todo lo hecho durante el guzmancismo fue un fracaso. La sociedad logró recomponerse y, sobre todo, el proyecto no solo logró funcionar al final, sino que alcanzó en pocos años todo cuanto se propuso: inversión extranjera, articulación con el mercado mundial, modernización, al menos tanto como le era posible a aquella Venezuela, y crear un Estado-Nación capaz de alcanzar paz y estabilidad. Hubo de esperarse hasta la década de 1980 para que Germán Carrera Damas lo planteara de esa manera en varios de sus estudios (pero sobre todo en su clásica *Formulación definitiva del proyecto nacional: 1870-1900*). Y aun así, el aspecto económico, en el que al final obtuvo casi todo lo que soñó, siguió viéndose como un fracaso, en parte por un muy influyente estudio (de hecho el primero sistemático que se hizo del tema), que se detuvo en 1908. Ya volveremos sobre él más adelante.

La Venezuela petrolera del siglo XX —que ahora está en otra crisis parecida a la de 130 años atrás— es un producto del éxito del guzmancismo, en un grado mucho mayor de lo que suele pensarse. Cuando, por ejemplo, el Estado y la Chevron celebran los cien años de la empresa en Venezuela, es importante ver cómo esa relación entre el empresariado y sus conexiones

Tomás Straka, profesor de la Universidad Católica Andrés Bello e individuo de número de la Academia Nacional de la Historia de Venezuela.

con el sector político y estatal cambiaron al país, en general para bien, y cómo se forjó eso bajo el guzmanismo. Si la Chevron celebra un siglo en Venezuela debido a la presencia de sus antecesoras más o menos directas, puede entonces afirmarse que PDVSA nació en 1885, con la New York and Bermúdez. Es decir, que es una centenaria empresa guzmanista, lo que la pone a ella, a toda la historia petrolera e incluso a las tribulaciones actuales en otra escala.

La desesperada búsqueda de una solución

Guzmán Blanco tomó Caracas a sangre y fuego el 27 de abril de 1870. Aunque los combates continuaron al menos por dos años más en diversas partes, la anarquía en la que Venezuela se había sumido desde 1858 empezaba

blema era todavía mayor: no solamente venían de atravesar la década de violencia que habían padecido todos los venezolanos, por lo que sus arcas no eran las más prósperas, sino que, además, su experiencia de primera mano con el país les aconsejaba extrema cautela al invertir cualquier peso.

La solución de Guzmán Blanco fue crear oportunidades de negocios con lo que tuviera a mano, aunque eso implicara en muchas ocasiones tomar medidas audaces, incluso extremadamente audaces, y no pocas veces reñidas con la transparencia; por ejemplo, incorporarse él mismo como socio (¿qué mejor garantía para un negocio que tener nada menos que al presidente como uno de los socios?), crear monopolios por decreto, voltear hacia otro lado ante algunas cosas que pasaban en las aduanas o en las administra-

La segunda Compañía de Crédito duró hasta 1876, cuando fue definitivamente liquidada y sus funciones transferidas a una nueva institución: el Banco Caracas. Hasta ese momento había generado la fabulosa ganancia de 550.000 venezolanos, lo que equivalía más o menos a la misma cantidad de dólares de la época: una bicoca. Este primer Banco Caracas fue liquidado en medio de la reacción antiguzmanista de 1877. Pero, una vez retornado al poder en 1879 el ya titulado por el Congreso como «Ilustre Americano», se funda un segundo Banco Caracas, del cual tiene acciones y dura hasta 1890. Desde 1888 Guzmán Blanco estaba definitivamente retirado de Venezuela, sin siquiera esperar a terminar su último período presidencial, y entonces vende su paquete accionario. Se liquida el banco, pero los accionistas crean otro (básicamente la misma entidad, pero sin el Ilustre), que ahora llaman Banco de Venezuela y sobrevive hasta hoy. Su principal figura es el concuñado de Guzmán Blanco, Manuel Antonio Matos.

Hay muchos otros casos, aunque tal vez ninguno tan emblemático y con tanta proyección contemporánea como el del Banco de Venezuela. Indistintamente de lo que pueda decirse de sus relaciones singularmente privilegiadas con el Estado, y de la clara confusión de intereses entre los socios y los funcionarios que, eventualmente, tendrían que supervisarlo, le garantizó al gobierno solvencia —todo un logro— y en conjunto ayudó a modernizar el sistema financiero venezolano, que para entonces funcionaba con créditos y hasta depósitos en casas comerciales o entre particulares. Los primeros bancos no hicieron que eso desapareciera (de hecho a mediados del siglo XX aún quedaba mucho, aunque más o menos articulado con los bancos), pero sí marcó un indudable punto de inflexión. No obstante, aquello era una parte del proyecto. El dinero en grande, lo que de verdad podría cambiar al país, tenía que venir del exterior. Hacia allá Guzmán Blanco y sus colaboradores concentraron sus esfuerzos.

Aquello que con muchos tropiezos venía prefigurándose desde 1870, y muy especialmente desde la Concesión Hamilton, logró lo que se había planteado: atraer suficiente inversión extranjera para transformar el país.

a «escarmantarse», como alardearía finalmente el nuevo presidente en 1872: «La guerra ha terminado quedando vencida la oligarquía en todas partes y de todas maneras, y la anarquía escarmantada tan ruidosa como ejemplarmente», dijo en su proclama más famosa.

Pero, aunque *escarmantado*, el país estaba exhausto. Doce años de continuas guerras civiles, que en realidad fueron una sola con picos más intensos que otros, golpes de Estado, saqueos, violencia en diversos niveles y modalidades, obligaban a una reconstrucción en todos los órdenes, y para eso hacia falta capital. ¿Dónde conseguirlo? Guzmán Blanco y sus colaboradores no tuvieron que pensar demasiado: en aquellos que tenían dinero en Venezuela, sobre todo los comerciantes, y en el exterior, donde había banqueros e industriales que buscaban lugares donde invertir. Era de hecho lo que se ensayaba en toda América Latina. El desafío era convencer a esos capitalistas de invertir en Venezuela; en el caso de los extranjeros, competir con países más establestables (nadie podía garantizar que de verdad la anarquía estaba «escarmantada»), algunos incluso dominados colonialmente y con ventajas mucho más atractivas. Con respecto a los ricos criollos (*muisiques*, como llamaban a los europeos o sus descendientes), el pro-

ciones regionales, entregar concesiones a dedo y otras medidas similares. Aunque la extensión de la corrupción ya escandalizaba entonces, hay que recordar eran los días de los *robber barons*. Tales prácticas no eran radicalmente diferentes de las que ocurrían en muchas partes, al menos en Estados Unidos o las distintas colonias europeas en África y Asia.

El hecho fue que dio resultado. Un caso contado muchas veces fue el del Banco de Venezuela, que actualmente sigue siendo el más grande del país. En 1870 cinco casas comerciales —Eraso Hermanos y Cía., H. L. Boulton, J. Röhly y Cía., Santana Hermanos y Cía., y Calixto León y Cía.— crearon la Compañía de Crédito de Caracas, cuyo objetivo era girarle al gobierno 702.000 pesos durante el primer año, mediante depósitos de 1.800 dólares diarios durante los primeros noventa días y 2.000 dólares durante los siguientes 270. A cambio, la Compañía recibiría el 85 por ciento de lo recaudado por aduanas a un interés del uno por ciento, más acreencias a los socios. Para que no hubiera dudas, sus oficinas serían agentes de recaudación aduanera. El negocio fue muy bueno. Cumplido el año, en 1871, fue liquidada para crearse otra con el mismo nombre y más o menos los mismos socios, aunque con algunos nuevos.

La danza de las concesiones

Imitando un poco lo de la «Danza de los Millones» —como se llamó en Cuba el período de auge de los precios del azúcar en la década de 1920—, Rómulo Betancourt llamó en su muy influyente *Venezuela, política y petróleo* (publicado en 1956) «danza de las

concesiones» a la cadena de concesiones petroleras otorgadas entre 1907 y 1912. La más grande y famosa de todas fue la llamada Concesión Valladares, de 27 millones de hectáreas, entregada al abogado Rafael Max Valladares (1874-1945). A pesar de la fama de esta concesión, presentada —y no sin razones de peso— como un ejemplo del entreguismo del régimen de Juan Vicente Gómez a las empresas petroleras, y de que Valladares haya pasado a ser uno de los grandes antihéroes de la historiografía venezolana, no es mucho lo que se ha escrito sobre él o incluso sobre los pormenores de la concesión.

Cuando la obtuvo, Valladares era un abogado del bufete de Juan Bautista Bance. El dato clave es que uno de los clientes del bufete era la New York and Bermúdez Company, hasta hoy famosa por su explotación de asfalto en el Lago de Guanoco, por los problemas que tuvo con el gobierno de Cipriano Castro cuando quiso revertirle la concesión y por su respuesta al desafío, que la convirtió en un caso emblemático del intervencionismo imperialista de la época: financiar una guerra civil para derrocarlo, la llamada Revolución Libertadora (1901-1903). Encabezada por Manuel Antonio Matos —aquel concuñado de Guzmán Blanco que se mantenía al frente del Banco de Venezuela—, quien también tenía grandes líos con el gobierno, logró reunir a todos los enemigos de Castro en el ejército más grande visto hasta entonces en la historia de Venezuela, muy bien dotado gracias a la fortuna de Matos y a la generosidad de la New York and Bermúdez Company. No obstante, contra todo pronóstico, Castro logró vencer el alzamiento. Un lustro después, su comadre y jefe militar más exitoso, Juan Vicente Gómez, lo desplazó del poder con un golpe palaciego en 1908 y, para cimentar bien su poder, hizo las paces con todos los países, empresas y personeros enemistados con el exmandatario, incluyendo la New York and Bermúdez.

En ese contexto, Valladares, un abogado más bien de segunda línea en el bufete de Bance, obtuvo su fabulosa concesión en 1912. Y, apenas disimulando, a los cuatro días de obtenerla, se la vendió a la New York and Bermúdez. Si quedaba alguna duda de que Gómez no quería más líos con las compañías extranjeras, esta operación bastaba para despejarla. En los años siguientes Valladares continuó siendo útil en diversos negocios; por ejemplo, en la intervención del Banco de Vene-

zuela (Matos, al parecer, fue uno de los pocos con los que no hubo reconciliación). El sistema de recibir concesiones y traspasarlas casi de inmediato a una empresa extranjera se convertirá en uno de los grandes negocios del gomecismo. Como la ley privilegiaba a los venezolanos, muchos, con los contactos correctos para hacerlo, se dedicaron a licitar concesiones y venderlas. Al final, hasta Gómez creó su empresa en 1923, la Compañía Venezolana de Petróleo, dedicada a este negocio. El mismo Guzmán Blanco habría quedado impresionado, aunque el sistema en sí no fue un invento del gomecismo, sino del guzmancismo.

En efecto, este es el momento de echar una mirada veinte años atrás. Si algo había comprendido Guzmán Blanco fue que una cosa era ayudar al financiamiento cotidiano del gobierno, o incluso al desarrollo de ciertas obras públicas, y otra era construir ferrocarriles o industrias. Lo primero lo podía hacer con sus compañías de crédito y juntas de fomento, pero para lo segundo no había músculo en Venezuela y por eso era necesaria la inversión extranjera. A su favor tenía que el contexto era propicio, porque había excedentes de capital a la búsqueda de dónde invertir y gran demanda de materias primas, aunque no era mu-

cho. El Protocolo produjo un escándalo tal —se habló de una segunda Compañía Guipuzcoana— que hasta Guzmán Blanco tuvo que dar un paso atrás. Pero eso no significa que no haya podido avanzar bastante en el modelo. Para fin de siglo se habían logrado inversiones tan importantes como algunas líneas de ferrocarril y otras de navegación a vapor en el Orinoco y el Lago de Maracaibo, explotaciones auríferas de Guayana, tranvías en varias ciudades, algunas compañías eléctricas, operadoras de puertos y otras empresas mayores o menores en todo el país. En 1878 se creó incluso la primera empresa petrolera, Petrolia del Táchira, que funcionó con éxito, aunque de forma muy limitada y alcance apenas local. Por sus consecuencias, un caso especialmente famoso es el de la Concesión Hamilton, entregada en 1883 al comerciante estadounidense Horacio Hamilton, con amplios sectores del Gran Estado de Oriente, renombrado estado Bermúdez en 1891, que hoy abarca los estados Monagas, Anzoátegui y Sucre. Hamilton la obtuvo básicamente por sus buenas relaciones personales con Guzmán Blanco. Minorista dedicado a importar diversos productos (galletas, perfumes, rifles), no se interesó realmente en explotarla, por lo que, tomando una decisión

La Venezuela petrolera del siglo XX —que ahora está en otra crisis parecida a la de 130 años atrás— es un producto del éxito del guzmancismo, en un grado mucho mayor de lo que suele pensarse.

cho lo que Venezuela podía ofrecer. En cualquier caso otorgó concesiones para la explotación de lo más atractivo: vías de comunicación o minas de oro. Pero en contra tenía que, más allá de sus grandes declaraciones de que Venezuela era un país muy rico que solo necesitaba un poco de inversión, y de los periodistas que pagaba en el exterior para hacerle propaganda, sabía que en realidad no tenía con qué competir para atraer esos capitales. El famoso Protocolo Rojas-Pereire, firmado entre José María Rojas —uno de los diplomáticos y negociadores clave del guzmancismo—, y Eugène Rodrigues Péreire (o Eugène Péreire), presidente de la Compagnie Générale Transatlántique, de Francia, prueba hasta qué grado la situación llegó a ser desesperada: básicamente se le entregaba toda Venezuela en concesión a la empresa, a cambio de inversiones y financiamiento de inmigrantes.

que después imitaron Valladares y muchos más, tan pronto como en 1884 la vendió a unos comerciantes de Nueva York, interesados en las posibilidades forestales de la zona.

Los nuevos dueños fundaron en 1885 la New York and Bermúdez Company para explotar la concesión, y muy pronto se encontraron con que las posibilidades madereras no eran tan atractivas como algo en lo que Hamilton no había reparado: el asfalto, del cual había todo un lago en Guanoco. Precisamente por aquella época se estaban asfaltando las calles de Nueva York, negocio en el que despuntaba la General Asphalt de New Jersey, que termina comprando a la New York and Bermúdez Company. Bastante controvertida por sus prácticas, ya incluso antes de su financiamiento de la guerra civil en Venezuela, había sido objeto de varios escándalos de corrupción. Esta empresa tiene, en la historia de Venezuela, el privilegio de haber

iniciado la exportación de un hidrocarburo, el asfalto, y advertido el potencial petrolero de Venezuela. Es decir, en una protagonista fundamental, de esas que le cambian la vida a una nación.

De Guzmán a PDVSA

Cuando el petróleo comenzó a cobrar importancia, a comienzos del siglo XX, y el Estado venezolano a otorgar concesiones, era más o menos natural que quienes trabajaban con el asfalto prestaran atención a la oportunidad que se abría. Eso es lo que ocurrió cuando la New York and Bermúdez compró la Concesión Valladares. Contrató al geólogo Ralph Arnold para que recorriera el país en busca de petróleo a la cabeza de un equipo de investigadores. Y lo que encontró fue suficientemente bueno para sorprender a un hombre como Deterding: ¡con decir que no solo hay lagos de asfalto, sino que los hay también de petróleo, que brota del suelo en los llamados *menes*! ¡Esto parece un sueño! Sin embargo los intentos de la New York and Bermúdez de producir petróleo son un fracaso. Definitivamente, no tenían la capacidad técnica ni financiera para la acometida, por lo que tomaron el informe de Arnold y fueron a la Shell a ofrecer su concesión en venta.

Lo demás ya se conoce. Deterding leyó el informe, seguramente buscó más datos y, tras pensarla, decidió apostar. Tuvo éxito: ya en 1914 comienza a producir petróleo el pozo Zumaque I, explotado por la Caribbean Petroleum, una empresa que había sido de la New York and Bermúdez y que ahora controlaba la Shell. En 1922, otra empresa que compró la Shell, la Venezuela Oil Concessions (VOC), protagoniza el re-

ventón de El Barroso, que demuestra el tamaño de las reservas de Venezuela, superiores a todo lo imaginado.

¿Fue, entonces, un fracaso el modelo económico del liberalismo amarillo? La categoría misma de *modelo económico del liberalismo amarillo* fue popularizada por un estudio muy influyente que la unió indisolublemente a la idea de fracaso: *El modelo económico del liberalismo amarillo: historia de un fracaso, 1870-1908*, de Nikita Harwich Vallenilla, publicado en 1976. No se le puede regatear que es uno de los mejores trabajos de historia económica de Venezuela que se han escrito. Reveló, con gran apoyo documental, la magnitud de la descomunal crisis que hundió a Venezuela en el entresiglos XIX-XX, prácticamente olvidada para la década de 1970. De modo que el valor del estudio está fuera de duda, pero terminó de contar la historia antes de su final, por decirlo de algún modo. Aquello que con muchos tropiezos venía prefigurándose desde 1870, y muy especialmente desde la Concesión Hamilton, logró lo que se había planteado: atraer suficiente inversión extranjera para transformar el país.

Adoptar el año de 1914 como el del inicio de la industria petrolera tuvo mucho que ver con el deseo de las compañías transnacionales de presentarse como sus iniciadoras (y, con eso, como las únicas causantes de la bonanza y el progreso material que trajo). Algo de eso vuelve a ocurrir ahora con la celebración del centenario de Chevron. En su momento era, entre otras cosas, una forma de contrarrestar el nacionalismo que había surgido y las veía con malos ojos. La verdad, hay que admitir que, en gran medida,

estas empresas estaban en lo cierto. Sin apuestas como la de Deterding, y después la de Rockefeller, la Venezuela petrolera no hubiera sido posible. Pero eso no desdice el hecho fundamental de que todo aquello también tuvo lugar como resultado de decisiones tomadas por la dirigencia venezolana, producto de un análisis detenido de su país y del diseño de opciones que a la larga mostraron tener resultado.

Tal vez Guzmán Blanco no creó directamente PDVSA, pero sí puso sus primeras bases. No es poco. Si se observa cómo fueron pasando los activos y las concesiones de la New York and Bermúdez a la Shell y de esta a PDVSA en 1976, puede decirse que la empresa, al menos por ese costado, tiene casi 140 años sin solución de continuidad. Tal vez sea una buena referencia para pensar qué puede crearse ahora, de nuevo en medio de la desesperación, para los próximos cien años, así como para poner en contexto lo hecho en la segunda mitad siglo XX y no darlo todo por perdido, a pesar de la sensación de otro *finis patriae*. 

NOTAS

- 1 González Deluca, M. E. (2001). *Negocios y política en tiempos de Guzmán Blanco*. Universidad Central de Venezuela.
- 2 Harwich Vallenilla, N. (coord.) (1992). *Las inversiones extranjeras en Venezuela: Siglo XIX*. Academia de Ciencias Económica.
- 3 Harwich Vallenilla, N. (1992). *Asfalto y revolución: la New York and Bermúdez Company*. Monte Ávila Editores.
- 4 McBeth, B. (2001). *Gunboats, corruption, and claims: foreign intervention in Venezuela, 1899-1908*. Greenwood Press.
- 5 Harwich Vallenilla, N. (1976). *El modelo económico del liberalismo amarillo: historia de un fracaso, 1870-1908*. En *Política y economía en Venezuela* (varios autores). Fundación John Boulton.

Tal vez Guzmán Blanco no creó directamente PDVSA, pero sí puso sus primeras bases.